

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

JURGITA BUTKEVIČIENĖ

KOLEKTYVINIO INSTITUCINIO
ANTREPRENERIŠKUMO RAIŠKA FINTECH
INSTITUCINIO POKYČIO PROCESSE

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

2023, Kaunas

Disertacija rengta 2018–2022 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete, Inovacijų ir antreprenerystės mokslo grupėje.

Mokslinis vadovas:

prof. dr. Jurgita SEKLIUCKIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Redagavo: anglų kalbos redaktorė Brigita Brasienė (leidykla „Technologija“), lietuvių kalbos redaktorė Aurelija Gražina Rukšaitė (leidykla „Technologija“)

Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

prof. dr. Asta PUNDZIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003) – **pirmininkė**;

prof. dr. Žaneta GRAVELINES (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Inna ROMĀNOVA (Latvijos universitetas, Latvija, socialiniai mokslai, ekonomika, S 004);

prof. dr. Jelena STANKEVIČIENĖ (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika, S 004);

prof. dr. Mantas VILKAS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo tarybos posėdyje 2023 m. rugpjūčio 29 d. 13 val. Kauno technologijos universiteto Rektorato salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-402, Kaunas, LT-44249, Lietuva

Tel. (+370) 608 28 527; el. paštas doktorantura@ktu.lt

Disertacija išsiųsta 2023 m. liepos 28 d.

Su disertacija galima susipažinti interneto svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, Kaunas, LT-44239, Lietuva).

KAUNAS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JURGITA BUTKEVIČIENĖ

COLLECTIVE INSTITUTIONAL
ENTREPRENEURSHIP IN FINTECH
INSTITUTIONAL CHANGE

Doctoral dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

2023, Kaunas

This doctoral dissertation was prepared at Kaunas University of Technology, School of Economics and Business, Innovation and entrepreneurship research group during the period of 2018–2022.

Scientific Supervisor:

Prof. Dr. Jurgita SEKLIUCKIENĖ (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, S 003).

Edited by: English language editor Brigita Brasienė (Publishing House *Technologija*), Lithuanian language editor Aurelija Gražina Rukšaitė (Publishing House *Technologija*)

Dissertation Defense Board of Management Science Field:

Prof. Dr. Asta PUNDZIENĖ (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, S 003) – **chairperson**;

Prof. Dr. Žaneta GRAVELINES (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Inna ROMĀNOVA (University of Latvia, Latvia, Social Sciences, Economics, S 004);

Prof. Dr. Jelena STANKEVIČIENĖ (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Economics, S 004);

Prof. Dr. Mantas VILKAS (Kaunas University of Technology, Social Sciences, Management, S 003).

The public defense of the dissertation will be held at 1 p.m. on 29 August, 2023 at the public meeting of Dissertation Defense Board of Management Science Field in Rectorate Hall at Kaunas University of Technology.

Address: K. Donelaičio 73-402, Kaunas, LT-44249, Lithuania

Phone: (+370) 608 28 527; e-mail doktorantura@ktu.lt

The doctoral dissertation was sent out on 28 July, 2023.

The doctoral dissertation is available on the internet <http://ktu.edu> and at the library of Kaunas University of Technology (K. Donelaičio 20, Kaunas, LT-44239, Lithuania).

TURINYS

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
IVADAS.....	14
1. TEORINIS TYRIMO PAGRINDIMAS.....	24
1.1. Institucinis pokytis, veikėjų tipai ir jų sąveikos institucinio pokyčio procese	24
1.1.1. Institucinės organizacijų teorijos evoliucija	24
1.1.2. Institucinis organizacijų laukas.....	30
1.1.3. Institucinis pokytis.....	38
1.1.4. Institucinis darbas kaip institucijų keitimo procesas.....	41
1.1.5. Instituciniai antreprenieriai ir jų iššūkiai.....	46
1.1.6. Institucinių antreprenierių tipai, elgsenos motyvai ir sąveikos.....	52
1.1.7. Kolektyvinis institucinis antreprenieriškumas ir jo formavimosi prielaidos.....	60
1.2. Prielaidos, nulėmusios finansinių paslaugų sektoriaus skaitmeninę transformaciją.....	65
1.2.1. Finansinių paslaugų sektoriaus ir FinTech samprata, funkcijos bei veiksniai, lėmę pokytį.....	65
1.2.2. Reguliuojamo mokėjimų paslaugų sektoriaus specifika	77
1.2.3. Institucinių spragų problema reguliuojamoje industrijoje.....	80
1.3. Teorinės dalies apibendrinimas.....	82
2. TYRIMO FILOSOFINĖ PRIEIGA IR METODOLOGIJA	87
2.1. Tyrimo filosofija	87
2.2. Mokslinio tyrimo metodologija	88
2.3. Duomenų šaltiniai ir duomenų imtis	93
2.4. Duomenų analizė.....	104
2.5. Tyrimo validumas, patikimumas ir apribojimai.....	107
2.6. Tyrimo etika.....	108
2.7. Tyrimo konteksto apibrėžtis	109
3. EMPIRINIO TYRIMO RADINIAI.....	116
3.1. FinTech mokėjimo paslaugų institucinio pokyčio Lietuvoje naratyvas .	116
3.2. FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio organizacijų lauko struktūra, etaapai ir diskusijų erdvės institucinio pokyčio metu.....	122
3.3. Deinstitutionalizacijos etapas (2004–2011)	128
3.3.1. Aplinkos sąlygos deinstitutionalizacijos etape.....	128
3.3.2. Rinkos diskusijų erdvė ir pagrindinių veikėjų veikimas	135
3.3.2.1. Rinkos dalyvių vaidmuo deinstitutionalizacijos etape.....	135
3.3.2.2. Kitų institucinio lauko dalyvių vaidmuo	157
3.3.3. Veikėjų sąveika deinstitutionalizacijos metu.....	161
3.4. Prototipinių institucijų etapas (2012–2014).....	165

3.4.1. Aplinkos sąlygos „proto“ institucijų etape.....	165
3.4.2. Regulatoriaus diskusijų erdvė ir institucinio antreprenerio regulatoriaus organizacijoje atsiradimas.....	168
3.4.2.1. Regulatoriaus organizacijos vaidmuo prototipinių institucijų formavimosi metu	168
3.4.2.2. Viešosios politikos formuotojų vaidmuo	186
3.4.2.3. Rinkos dalyvių vaidmuo vystantis „proto“ institucijoms.....	187
3.4.3. Veikėjų sąveika prototipinių institucijų vystymosi metu ir institucinio antrepreneriškumo raiška.....	204
3.5. Institucijų vystymo etapas (2015).....	206
3.5.1. Institucinės aplinkos sąlygos	206
3.5.2. Reguliacinė diskusijų erdvė ir institucinio lauko dalyvių vaidmuo	207
3.5.2.1. Rinkos dalyvių vaidmuo institucijų vystymosi metu	207
3.5.2.2. Viešosios politikos formuotojų vaidmuo institucijų vystymosi metu	210
3.5.2.3. Viešosios politikos įgyvendintojo vaidmuo	212
3.5.2.4. Regulatoriaus vaidmuo institucijų vystymo metu.....	212
3.5.3. Veikėjų sąveika institucijų vystymo etapu.....	220
3.6. Internacionalizacija (2016–2018) ir kolektyvinio veikimo įtvirtinimas.	224
3.6.1. Institucinės aplinkos sąlygos institucijų internacionalizacijos metu 2016–2018	224
3.6.2. Diskusijų administracinėje erdvėje vystymasis	226
3.6.2.1. Tarpinstitucinis veikimas internacionalizacijos etape.....	226
3.6.2.2. Regulatoriaus organizacijos vaidmuo	238
3.6.2.3. Viešosios politikos formuotojo vaidmuo institucijų internationalizacijos metu	240
3.6.2.4. Viešosios politikos įgyvendintojo vaidmuo	241
3.6.2.5. Kolektyvinis kitų organizacijų įsitraukimas ir veikimas	242
3.6.3. Veikėjų sąveika institucijų internacionalizacijos metu	249
4. TEORIJOS VYSTYMAS IR DISKUSIJA	253
4.1. Kolektyvinio institucinių antreprenerių branduolio formavimosi prielaidos	254
4.2. Kolektyvinio sustiprinto institucinių antreprenerių branduolio formavimosi etapai.....	256
4.2.1 Išsklaidyta pavienių institucinių antreprenerių veikla deinstitutionalizacijos metu.....	257
4.2.2. Centrinis institucinis antrepreneris ir susaistytos veikos įveikimas	261
4.2.3. Institucinių antreprenerių branduolio „kevalas“: institucinio antrepreneriškumo ir politinio palaikymo ryšys.....	264
4.2.4. Institucinių antreprenerių branduolys	267
4.3. Sustiprinto institucinių antreprenerių branduolio konceptualizavimas ir taktikos kolektyvinio veikimo dilemai spręsti	271

4.4. Modelio sąlygoti teoriniai teiginiai, modelio taikymo galimybės ir apribojimai	280
5. IŠVADOS	284
SUMMARY	288
Literatūros sąrašas.....	303
Curriculum vitae	326
Straipsnių ir mokslinių konferencijų sąrašas	328
Padėka	330
Priedai	332
1 priedas. Empirinio tyrimo informantų sąrašas.....	333
2. Priedas. Antriniai šaltiniai. Dokumentų sąrašas	335

Lentelių sąrašas

1.1 lentelė. Institucinio organizacijų lauko veikėjai ir diskusijų sritys.....	37
1.2 lentelė. Institucinio darbo etapai, susieti su reguliacinėmis, normatyvinėmis ir kultūrinėmis-kognityvinėmis institucinėmis struktūromis.....	43
1.3 lentelė. Institucinio antrepreneriškumo veiksniai	51
1.4 lentelė. Apibendrintos institucinių antrepreneriškumą įgalinančios sąlygos ir veikla	52
1.5 lentelė. Institucinių antreprenierių tipai ir motyvai	59
1.6 lentelė. Individualaus ir kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo rūšys	63
1.7 lentelė. Pagrindinės finansų sektoriaus transformacijos priežastys	76
1.8 lentelė. Teorinis kolektyvinių institucinių antreprenierių ir jų veikimo srities konceptualizavimas ir probleminiai klausimai	83
2.1 lentelė. Interviu klausimų struktūra	96
2.2 lentelė. Pirminiai ir antriniai informacijos šaltiniai	98
2.3 lentelė. Institucinio laiko informantų imtis pagal diskusijų grupes	100
2.4 lentelė. Duomenų analizės technika	106
2.5 lentelė. Mokėjimų įstaigų (MI) ir elektroninių pinigų įstaigų (EPI) skaičius Lietuvoje	115
3.1 lentelė. Apibendrinta svarbiausių finansų paslaugų mokėjimų ir FinTech raidai svarbių įvykių laiko skalė ir kertiniai įvykiai	118
3.2 lentelė. FinTech mokėjimo paslaugų sektoriaus institucinis pokyčio rezultatas (2004–2018).....	121
3.3 lentelė. Vyraujančios diskusijų erdvės institucinio pokyčio metu.....	123
3.4 lentelė. Aplinkos veiksniai deinstitutionalizacijos etape (2004–2011).....	128
3.5 lentelė. Rinkos senbuvių – komercinių bankų vaidmuo deinstitutionalizacijos etape.....	136
3.6 lentelė. Mokėjimų FinTech – rinkos naujokų vaidmuo deinstitutionalizacijos etape.....	144
3.7 lentelė. Regulatoriaus vaidmuo deinstitutionalizacijos etape.....	158
3.8 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenierių raiška ir sąveika deinstitutionalizacijos etape.....	164
3.9 lentelė. Aplinkos sąlygos „proto“ institucijų vystymosi metu (2012–2014)....	166
3.10 lentelė. Centrinio institucinio antrepreniero identifikavimas	172
3.11 lentelė. Centrinio institucinio antrepreniero intelektinė lyderystė.....	172
3.12 lentelė. Iššūkiai „proto“ institucijų vystymosi metu.....	175
3.13 lentelė. Regulatoriaus vaidmuo vystantis „proto“ institucijoms	178
3.14 lentelė. Rinkos senbuvių veiksmai „proto“ institucijų formavimo metu	188
3.15 lentelė. Naujų rinkos dalyvių vaidmuo „proto“ institucijų formavimo metu.	194
3.16 lentelė. Rinkos tarpininkų vaidmuo „proto“ institucijų formavimo metu.....	202
3.17 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenierių raiška ir sąveika institucinio darbo metu „proto“ institucijų etape.....	209
3.18 lentelė. Aplinkos sąlygos institucijų vystymo etapo metu (2015).....	206
3.19 lentelė. Rinkos senbuvių veiksmai institucijų vystymo metu	208

3.20 lentelė. Rinkos senbuvių veiksmai institucijų vystymo metu	209
3.21 lentelė. Politikos formuotojų veikla institucijų vystymo etape	210
3.22 lentelė. Regulatoriaus veikla institucijų vystymo etape.....	213
3.23 lentelė. Apibendrinta institucinių antrepnierių raiška ir sąveika institucijų vystymo metu	220
3.24 lentelė. Aplinkos sąlygos institucijų internacionalizacijos metu (2016–2018).....	224
3.25 lentelė. Tarpinstitucinis veikimas institucijų internacionalizavimo etape.....	226
3.26 lentelė. Regulatoriaus veikla internacionalizacijos etapo metu.....	238
3.27 lentelė. Politikos formuotojo veikla internacionalizacijos etapo metu	240
3.28 lentelė. Viešosios politikos įgyvendintojo veikla internacionalizacijos etapo metu	246
3.29 lentelė. Apibendrinta institucinių antrepnierių raiška ir veikėjų sąveika internacionalizacijos metu.....	250
4.1 lentelė. Kolektyvinio institucinių antrepnierių branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo etapai.....	276
4.2 lentelė. Institucinių antrepnierių branduolio taktikos susiduriant su kolektyvinio veikimo problema.....	278

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Institucinės teorijos kryptys.....	26
1.2 pav. Institucinio pokyčio priežastys	41
1.3 pav. Individualių ir kolektyvinių institucinių antreprenerių tipai	64
2.1 pav. Empirinio tyrimo dizaino schema.....	91
2.2 pav. Empirinio tyrimo strategija.....	93
3.1 pav. Diskusijų erdvės FinTech mokėjimų sektoriaus instituciniame organizacijų lauke.....	127
3.2 pav. Technologiniai rinkos dalyvių ryšiai deinstitutionalizacijos etape.....	159
3.3 pav. Kylančios veikėjų įtampos deinstitutionalizacijos metu.....	164
3.4 pav. Veikėjų įtampos „proto“ institucijų formavimosi metu	204
3.5 pav. Institucinės inovacijos techninis sprendimas.....	215
3.6 pav. Institucinių antreprenerių grupė ir politinis palaikymas.....	229
4.1 pav. Centrinio institucinio antreprenerio kaip transformuojančio veikėjo motyvai	262
4.2 pav. Pavienių institucinių veikėjų sutelkimas veikiant instituciniam antrepreneriui	263
4.3 pav. Institucinių antreprenerių branduolio „kevalas“	265
4.4 pav. Politikos formuotojų ir institucinio antreprenerio ryšys, formuojantis politinį palaikymą.....	266
4.5 pav. Institucinių antreprenerių branduolys.....	269
4.6 pav. Sustiprinto institucinio antreprenerių branduolio konceptualizavimas	277
4.7 pav. Sustiprinto institucinio antreprenerių branduolio savybės	273
4.8 pav. Sustiprinto kolektyvinio institucinių antreprenerių branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo modelis	275

SANTRUMPŲ IR TERMINŲ SĄRAŠAS

Atvirojo ryšio sąsaja arba API (angl. *application programming interface*) – viešai prieinama techninė sąsaja ryšiams tarp sąskaitas tvarkančių mokėjimo paslaugų teikėjų, mokėjimo inicijavimo paslaugos teikėjų, sąskaitos informacijos paslaugos teikėjų, kitų mokėjimo paslaugų teikėjų, mokėtojų ir gavėjų palaikyti (Direktyva (ES) Nr. 2015/2366 98 straipsnio 1 dalies d punktas),

Autentiškumo patvirtinimas arba nuotolinis identifikavimas – procedūra, kuria mokėjimo paslaugų teikėjas tikrina mokėjimo paslaugų vartotojo tapatybę, arba mokėjimo priemonės, įskaitant personalizuotus saugumo duomenis, naudojimo teisėtumą (Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas, n.d.).

Elektroninių pinigų įstaiga – Elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatyme apibrėžta elektroninių pinigų įstaiga, kitos valstybės narės elektroninių pinigų įstaiga, jų filialai arba užsienio valstybės elektroninių pinigų įstaigos filialas, įsteigtas Lietuvos Respublikoje. Tai juridinis asmuo, kuriam pagal galiojančią reglamentavimą yra išduotas leidimas leisti elektroninius pinigus (Europos Parlamentas ir Taryba, 2009 m. lapkričio 13 d.).

FinTech yra „technologijomis įgalintos finansinės inovacijos, kurios pasireiškia naujais verslo modeliais, aplikacijomis / programėlėmis, procesais ir produktais, turinčiais su tuo susijusį reikšmingą poveikį finansų įstaigoms, rinkoms ir finansinių paslaugų teikimui“ (Basel, n.d.).

Institucijos – lėtai kintančios socialinės struktūros, kurios apibūdinamos kaip taisyklės, normos, praktikos ir supratimas, ir kurios apibrėžia organizacijų veikimo realybę bei paaiškina, kas yra leidžiama, o kas ne. Jos sudarytos iš reguliacinių, normatyvinių ir kultūrinių-kognityvinių elementų, suteikiančių socialiniam gyvenimui prasmę ir stabilumą (Hoffman, 1999; Scott, 2013).

Institucinis antreprenieris – asmuo, kuris sugeba transformuoti institucijas: įvesti naujas socialines ar kultūrines formas, kategorijas, logikas į visuomenę ir organizacijų gyvenimą (Aldrich, 2011; Li, Feng ir Jiang, 2006). Institucinis antreprenieris sukuria naujos institucijos viziją, pastebi ir artikuliuoja naują prasmę bei sumobilizuoja sąjungininkus ir resursus tai vizijai įgyvendinti (DiMaggio, 1988). Institucinis antreprenieris gali būti asmuo, organizacija, grupė (Hardy ir Maguire, 2017).

Institucinis antreprenieriškumas yra veikėjų, turinčių interesą specifinei institucinei sąrangai veika, kurie suburia reikiamus resursus ir palaikymą siekdami sukurti naujas, keisti ar transformuoti esamas institucijas. Institucinis antreprenieriškumas pasireiškia kaip „laikina trunkantis skirtingų institucinio lauko veikėjų įsitraukimas, apimantis laikinai apibrėžtą, santykiškai grįstą veiksmo kontekstą, kuris per įpročio, vaizduotės ir vertinimo sąveiką kartu ir atkartoja, ir transformuoja tas struktūras iteratyviuose atsakymuose į problemas, kurias kelia besikeičiančios istorinės situacijos“ (Emirbayer ir Mische, 1998, p. 970).

Institucinis pokytis – institucijų struktūros, kokybės ar būsenos skirtumas laike. Jei yra pastebimas institucinių normų, taisyklių ar supratimo skirtumas laiko atkarpoje, vertinama, kad institucija pasikeitė (Hargrave ir Van der Ven, 2006).

Institucinis organizacijų laukas yra apibrėžiamas kaip „organizacijų populiacija, veikianti bendroje kultūrinėje arba socialinėje posistemoje“ (Scott, 2008, p. 434).

Institucinė aplinka – tai institucinio organizacijų lauko ir jame veikiančių institucijų darna, veikianti jame esančias organizacijas (Scott, 1995).

Institucinė inovacija – naujas ar precedento neturintis sprendimas, veikiantis visus institucinio lauko dalyvius (Hargrave ir Van der Ven, 2006). Ji įvardinama kaip „nauji, naudingi ir teisėti pokyčiai, kurie įvairiu mastu sutrikdo organizacinio lauko kognityvinius, normatyvinius ar reguliuojamuosius elementus“ (Raffaelli ir Glynn, 2015, p. 409).

Mokėjimo sąskaita – vieno ar kelių mokėjimo paslaugų vartotojų vardu atidaryta sąskaita, naudojama mokėjimo operacijoms vykdyti (Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas).

Nauji rinkos dalyviai arba rinkos naujokai, varžovai (angl. *new market participants, challengers*) – veikėjai, kurie kuria naujus verslo modelius, produktus ar paslaugas, praktikas, taisykles ir supratimą rinkoje (Ansari ir Krop, 2012).

Organizacijos legitimumas – tai jos tinkamumas esamoje socialinėje sistemoje ir atitikimas joje galiojančioms taisyklėms, vertybėms, normoms ir apibrėžimams, suvokiant, kad tokios organizacijos veiksmai yra pageidautini ir tinkami bei nekeliančys klausimų dėl jos teisėtumo (Mayer ir Scott, 1983; Deephouse ir kt., 2017).

Pagrindinė mokėjimo sąskaita – kredito įstaigoje vieno arba kelių vartotojų vardu atidaryta mokėjimo sąskaita, kurią atidarius vykdomos mokėjimo operacijos ir teikiamos paslaugos (Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas, n.d.).

Priežiūros institucija (sutr. Priežiūra) – licencijuotų rinkos dalyvių priežiūrą vykdanči institucija ar padalinys. Ji atsakinga už leidimų ir licencijų išdavimą licencijuojamiems finansų rinkos dalyviams, tvirtina nurodymus, kuriais siekiama užkirsti kelią PP/TF, prižiūri rinkos dalyvių veiklą, susijusią su atitinkamų įstatymų įgyvendinimu, konsultuoja bei tikrina pasirengimą užtikrinti PP/TF prevenciją ir taiko sankcijas, jei yra pažeidimų. Lietuvoje šią funkciją atlieka Lietuvos bankas (Lietuvos Respublikos pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymas, n.d.).

Regulatorius – finansų rinkos reguliavimą ir priežiūrą atliekanti institucija, vykdanči politiką, kuria siekia prisidėti prie visos finansų sistemos stabilumo apsaugos ir, atlikdama šią ir kitas priskirtas funkcijas, valdo joms atlikti reikalingus resursus. Lietuvoje šią funkciją atlieka Lietuvos bankas (Lietuvos Respublikos Lietuvos banko įstatymas, n.d.).

Reguliuojama industrija yra tokia rinka, kurioje valstybė kontroliuoja paklausą ir pasiūlą, turi įtakos paslaugų kainodarai ir dalyvių, veikiančių joje, skaičiui (Gurses ir Ozcan, 2014).

Rinkos senbuviai (angl. *incumbents*) yra veikėjai, kurie veikia dabartinėje sistemoje ir kurie gauna naudos iš esamos institucinės sąrangos, esamo *status quo*. Turėdami prieigą prie resursų ir galios, senbuviai investuoja siekdami išlaikyti esamą institucinę sistemą ir stengiasi marginalizuoti rinkos naujokus, kurie siekia ją pakeisti (Opara, Okafor ir Ufodike, 2022).

Suinteresuotoji grupė (angl. *stakeholder group*) – tai „grupė asmenų, kurie yra susiję su organizacija ir kuriems yra svarbi organizacijos veikla“ (Lipskytė ir kt., 2018, p. 19).

Susaistytas veikimas (angl. *embeded agency*) – tai dinamiškas ir abipusis ryšys tarp veikėjų ir institucijų. Tai asmens arba organizacijos veikimas instituciniame lauke, kai jo veika yra susaistyta esamomis socialinėmis struktūromis, jis turi ir paklusti esamoms taisyklėms, ir gali jas keisti.

SANTRUMPOS

EMEA	Europos, Vidurinių rytų ir Afrikos regionas (angl. <i>Europe, Middle East, and Africa</i>)
EPI	elektroninių pinigų įstaiga
ES	Europos Sąjunga
FinTech	finansinių technologijų įstaiga
IE	institucinis antreprenieris (angl. <i>Institutional Entrepreneur</i>)
IT	informacinės technologijos
JAV	Jungtinės Amerikos Valstijos
LB	Lietuvos bankas
MĮ	mokėjimų įstaiga
PPPKC	Pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centras
PPTFP	Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencija (angl. <i>AML/TF Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism</i>)
PSD1	pirmoji mokėjimo paslaugų direktyva
PSD2	antroji mokėjimo paslaugų direktyva
SEPA	Vieninga mokėjimų eurais erdvė (angl. <i>Single Euro Payments Area</i>)

IVADAS

Temos aktualumas. Institucijų pokytis yra dinamiškas procesas, o tyrimai, analizuojantys institucijų transformacijas ir jų metu veikiančių institucinių antreprenierių bei juos palaikančių ir oponuojančių asmenų veikimą, pastaraisiais dešimtmečiais domina ir tyrėjus, ir praktikus (DiMaggio, 1988; Greenwood ir Suddaby, 2006; Garud, Hardy ir Maguire, 2007; Wijen ir Ansari, 2007; Battilana, Leca, ir Boxenbaum, 2009; Hardy ir Maguire, 2017; Micelotta, Lounsbury, ir Greenwood, 2017; AlMalki ir Durugbo, 2023). Institucinė teorija yra svarbi vadybos teorija, nes geba paaiškinti organizacijų ir aplinkos ryšį bei joje vykstančius pokyčius, kuriems paaiškinti tradicinio ekonominio pagrindimo neužtenka (Kessler, 2013). Institucijos, kaip stabilios struktūros, suformuoja „žaidimų taisykles“, o institucinių jėgų veikiamos organizacijos joms paklūsta ir perima vyraujančias normas ir praktikas, net jei jos kartais ir yra ekonomiškai nenaudingos. Institucinių antreprenierių dėka industrijos ar šalies lygiu įteisinamos institucijos, kurios keičia nusistovėjusią institucinę aplinką (Jepperson ir Meyer, 1991; Scott, 2013; Greenwood, Oliver, Lawrence ir Meyer, 2017).

Tačiau globalizacija ir pastaruosius dešimtmečius vykstantis ypač spartus IT ir komunikacinių technologijų vystymasis įgalino skaitmeninę transformaciją (Hinings, Gegenhuber ir Greenwood, 2018), kurioje pasireiškia jungtinis skaitmeninių inovacijų poveikis, o vertės kūrimas vyksta kuriant naujoviškus produktus ir paslaugas, naujus veiklos organizavimo modelius ir gausiai naudojant skaitmenines technologijas ir jų pritaikymo modulius bei prieigas prie skaitmeninių ekosistemų ir naujų resursų – duomenų (Lusch ir Nambisan, 2015; Breidbach ir Maglio, 2016; Lis ir Otto, 2020). Naujų žinių prieinamumas ir besikeičianti vartotojų elgsena leido dar greičiau diegti inovacijas ir kurti naujus globaliai veikiančius verslo modelius, kurie iš esmės keičia tarptautinio verslo galimybes, įgalina sparčiai augančių globalių įmonių vystymąsi ir jų veiklos pokyčius (Gomber, Kauffman, Parker ir Weber, 2018). Skaitmeninė transformacija ir naujų inovatyvių industrijų vystymasis sukelia interesų konfliktus dėl pasikeitimų galios struktūrose (Jørgensen, 2012; Hinings ir kt., 2023) ir formuoja institucines spragas, kai teisinis reguliavimas atsilieka nuo realybės vystymosi ir neapėmia pasikeitimų (Webb, Khoury ir Hitt, 2020; Soluk, Kammerlander ir Darwin, 2021). Šioms spragoms užpildyti reikalingi instituciniai pokyčiai, tačiau jie reikalauja kolektyvinio veikimo.

Svarbų vaidmenį čia atlieka ir tarptautiškumas, kadangi šalies institucinė aplinka ir pokyčiai joje yra susiję ne tik su tos šalies verslui aktualiomis sąlygomis (Hwang ir Powell, 2005), verslui palankiomis galimybėmis, verslo ir verslumo skatinimu, bet ir su jos tarptautiniu konkurencingumu (Camargo, 2021), politine ir ekonomine padėtimi pasaulyje (Leonard, Pisani-Ferry, Ribakova, Shapiro ir Wolff, 2019). Tarptautiniu mastu šalys siekia užtikrinti savo ekonominį ir politinį suverenumą, tačiau kartu ir konkuruoja tarpusavyje, ir kooperuojasi, įtvirtindamos ekonominius ir politinius blokus (Efrat, Hirsch, Magen ir Stav, 2020). Todėl instituciniai pokyčiai ir tyrimai apie institucinius antreprenierius ir susijusių veikėjų sąveikas tokia kompleksiška pasaulyje yra susiję su konkrečios šalies ir

industrijos kontekstu globaliame paveiksle ir negali būti nagrinėjami atskirai tiek nuo geopolitinio ir ekonominio, tiek nuo istorinio ar technologinio konteksto (Hudson, Okhuysen ir Creed, 2015).

Taigi iki šiol tyrimai, nagrinėjantys kolektyvinį institucinį antrepreneriškumą, atskleidžia tokias problemas:

Pirma, skaitmeninės transformacijos metu, kai naujų technologijų ir inovacijų naudojimas tampa neišvengiamybe, o skaitmenizacija ir globalizacija sudaro sąlygas kurti inovacijas, reikalingas spartus reagavimas į naujoves, nes iškyla institucinės spragos. Jos atsiranda ne tik dėl institucijų skirtumo tarp besivystančių ir išsivysčiusių rinkų (Kostova, Roth ir Dacin, 2008), bet ir dėl fizinių ir skaitmeninių sistemų vystymosi tarptautiniame kontekste (Hinings ir kt., 2018). Savalaikis institucinių spragų identifikavimas ir jų eliminavimas reguliuojamose industrijose reikalauja greito pokyčio ir galią instituciniame lauke turinčių veikėjų įsitraukimo, tačiau susiaurėjusi veikos dilema riboja centrinių veikėjų instituciniame lauke įsitraukimą dėl jų esamos pozicijos instituciniame lauke ir naujų žinių trūkumo (Greenwood ir kt., 2017; Hinings ir kt., 2018).

Antra, institucinio organizacijų lauko lygiu vykstantys pokyčiai yra ne vieno asmens darbo rezultatas, bet kolektyvinis veikimas, kurio metu įgyvendinant pokyčius susiduriama su partnerių neveiklumo, prieštaraavimo ar savų interesų siekimo problema ar politinio palaikymo pasikeitimu (Hillman ir Hitt, 1999). Be to, institucinio pokyčio kūrimas yra ilgalaikio darbo rezultatas, o institucinių antreprenerių veikimas pasižymi savo laikinumu (Battilana ir kt., 2009). Todėl tvarus, iš anksto sumanytas pokytis, vedantis į apčiuopiamą rezultatą yra sunkus, o dažnai ir retai įgyvendinamas procesas (Hoogstraaten, Frenken ir Boon, 2020). Tačiau tyrimai šia tema, kurie nagrinėja tiek pasisekusius, tiek nepasisekusius atvejus, leidžiančius konceptualizuoti kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo veikimą, ir kurie padėtų rasti sprendimus, leidžiančius išspręsti kolektyvinio veikimo problemą besikeičiančioje aplinkoje, vis dar yra pakankamai reti (Micelotta ir kt., 2018).

Taigi iki šiol tyrimai, nagrinėjantys kolektyvinio veikimo procesą, iki galo neatsako į kolektyvinio antrepreneriškumo formas ir veikimo iššūkius, kylančius ne tik dėl veikėjų pasipriešinimo ar neveikimo. Jie taip pat nepaliečia institucinio pokyčio spartos iššūkio, kylančio dėl skaitmeninės transformacijos ir jos metu reikiamų žinių, kompetencijų ir infrastruktūros pokyčių trūkumo (Hinings ir kt., 2018).

Skaitmeninės transformacijos įgalinti pokyčiai finansinių paslaugų industrijoje prasidėjo bene anksčiausiai (Arner, Barberis ir Buckley, 2016; Gomber ir kt., 2018). Ši industrija yra viena iš labiausiai skaitmenizuočių (Arner ir kt., 2016) ir susietų tarptautiniu mastu (Feyen, Frost, Gambacorta, Natarajan ir Saal, 2021), o jos vystymasis yra kertinis kiekvienos šalies ekonominiam ir politiniam gyvenimui, nes siejasi ir su nacionaliniais politiniais, ekonominiais, ir su visuomenės interesais (Leonard ir kt., 2019). Pasauliniu mastu investicijos į finansinių technologijų (FinTech) įmones auga ypač sparčiai ir nuo 2010 iki 2019 m. jau viršijo 215 mlrd. JAV dolerių. FinTech kompanijų skaičius per šį laikotarpį, pavyzdžiui, JAV pasiekė daugiau nei 10 tūkstančių, EMEA regione – 9 tūkstančius, Azijos regione – daugiau

nei 6 tūkstančių (Valuates reports, n.d). Industrijos augimas ypač spartus buvo 2014–2018 m., kai pasaulinės investicijos į FinTech startuolius padidėjo beveik penkis kartus – nuo 8,3 iki 39,5 mlrd. JAV dolerių (CB Insights, 2021). KPMG International 2020 m. analizė atskleidžia, kad investicijos į FinTech sektorių nepaliauja augti, ir rizikos kapitalo, įmonių susijungimų ir įsigijimų vertė 2017 m. siekė 60,2 mlrd. JAV dolerių, o 2018 ir 2019 m. jau augo kasmet po 150,4 mlrd. JAV dolerių (KPMG International, 2020). Kaip pažymi Europos Komisija, FinTech sektorius yra svarbus visai Europai, nes finansinės technologijos daro poveikį paslaugų kūrimo ir teikimo būdai, o modernios finansinės paslaugos yra vienas iš pagrindinių ekonomikos ir visuomenės skaitmeninės transformacijos variklių. Taigi, tokia dramatiška sektoriaus transformacija ir dėmesys jai, naujų FinTech įmonių augimas bei jų paslaugų pasiūla keičia vartotojų elgseną, traukia investuotojų dėmesį ir kelia iššūkius ir politikos formuotojams, ir reguliatoriams, kurie siekia užtikrinti vartotojų interesą, finansinių paslaugų ir finansinės sistemos stabilumą ir saugumą (Knight ir Wojcik, 2020). Tačiau net ir būdami globalios finansų sistemos dalimi, atskiri ekonominiai regionai ir šalys vystosi skirtingai, skubėdami išnaudoti technologinę pažangą ir inovacijas bei siekdami įgauti konkurencinių pranašumų (Wandhöfer, 2008; Ahmed, Basu ir Godin, 2013).

Europos Sąjungos mastu vieninga ekonominė, pinigų ir bankų politika siekia įgalinti šalis išnaudoti galimybes didinti finansinių paslaugų konkurencingumą regiono mastu, tačiau atskiros šalys, būdamos toje pačioje teisinėje ir politinėje aplinkoje bei veikdamos pagal bendrai priimtas direktyvas ir reguliavimą, taip pat siekia savo ekonominių ir politinių tikslų (Cruickshank, 2000). Šalies siekis iškilti sparčiau nei kitos ir rasti savo nišą bei lyderiauti yra ambicinga ir iššūkių turinti iniciatyva, ypač naujoms ES narėms, neturinčioms stiprių finansų industrijos tradicijų (Polasik, Huterska, Iftikhar ir Mikula, 2020; Avarmaa, Torkeli, Laidroo ir Koroleva, 2022).

Lietuvos pavyzdys finansinių paslaugų industrijos evoliucijos ir finansinių technologijų vystymosi metu yra išskirtinis, kai per santykinai trumpą laiką Lietuva sugebėjo iškilti kaip FinTech centras, pirmaudama mokėjimo paslaugų srityje ir jau 2020 m. užimti lyderiaujančią poziciją Europoje pagal licencijuotų kompanijų skaičių ir net 4-ą vietą pasaulyje (Findexable, 2020). Kaip atskleidžia „Investuok Lietuvoje“ analizė, 2019 m. Lietuvoje veikė 210 FinTech įmonių, o jų skaičius, palyginti su 2014 m., išaugo beveik keturis kartus (2014 m. – 55 FinTech įmonės), o vien per 2018 m. FinTech startuolių skaičius Lietuvoje padidėjo 45 % („Investuok Lietuvoje“, 2022).

Toks pokytis traukia ir tarptautinių tyrėjų dėmesį (Polasik ir kt., 2020) norint suprasti, kaip šalis, kuri beveik keturis kartus mažesnė nei finansų centras Londonas, sugebėjo pasiekti tokių įspūdingų rezultatų ir kas buvo šios transformacijos varomoji jėga. Tokios žinios svarbios ne tik Lietuvos ekonomikos ir politikos kontekste, siekiant vystyti skaitmeninėms technologijoms imlias industrijas, susijusias globaliu mastu, bet ir tam, kad būtų galima pakartoti tokias sėkmės istorijas ir kitose industrijose. Šių žinių poveikis paliečia ne tik organizacijas, reguliatorius ir politikos formuotojus, bet ir visuomenę, kadangi dėl skaitmeninės transformacijos ir inovacijų greičio susiformuoja daugybė formalų ir neformalių institucinių spragų, tokių kaip

savalaikio ir aktualaus teisinio, reguliacinio atitikimo nebuvimas ar normatyvinių praktikų ir kompetencijų trūkumas, kurios ne tik veikia institucijų kokybę (Khanna ir Palepu, 2008; Šilenskytė, Butkevičienė ir Dhanaraj, 2022), bet ir riboja efektyvų ekonomikos vystymąsi ir technologijų, žinių, inovacijų bei vadybinių praktikų taikymą. Dar svarbiau, kad tokių spragų egzistavimas neapsaugo visuomenės nuo lygiagrečiai atsirandančios žalingos oportunistinės ar nusikalstamos veiklos (Houben ir Snyers, 2021).

Taigi ypač valstybės reguliuojamose industrijose vykstanti skaitmeninė transformacija, inovacijų greitis ir esantis politinis, ekonominis ir technologinis susietumas išryškina kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo svarbą ir galimybes jį nagrinėti Lietuvos kontekste. Toks tyrimas aktualus ir dėl poreikio vystyti teoriją, nagrinėjančią kolektyvinį institucinį antrepreneriškumą, ir dėl to, kad būtų greitai ir laiku reaguojama į pokyčių įgyvendinimą šalies mastu, kurių įgyvendinimui svarbu ne tik sukurti aktualias taisykles ir veiksmingą priežiūrą, bet ir norint pasiekti susitarimą tarp viso institucinio lauko dalyvių ir rasti rinkos ir viešojo interesų balansą, užtikrinant vartotojų ir šalies interesus (Nambisan, Wright ir Feldman, 2019; Gegenhuber, Logue, Hinings ir Barrett, 2022).

Temos ištirtumas ir mokslinės problemos pagrindimas. Neoinstitucinė teorijos kryptis, nagrinėjanti institucinį pokytį, siekia paaiškinti priežastis, procesą ir veikėjų vaidmenis institucinio pokyčio metu, kai instituciniai antreprenieriai, turintys žinių ir interesą, geba legitimuoti naujas praktikas ar organizacines formas ir pakeisti esamas nusistovėjusias institucionalizuotas ir stabilias institucines struktūras, kurios parastai keičiasi labai lėtai. Mobilizuodami resursus ir politinį palaikymą (DiMaggio, 1988; Leca, Battilana ir Boxenbaum, 2008), instituciniai antreprenieriai aktyviai kuria pokyčius, nepriklausomai nuo jų pirminio ketinimo inicijuoti tokį pokytį ar įgyvendinimo sėkmės (Battilana, ir kt., 2009). Pastebėtina, kad institucinės teorijos mokslininkų dėmesys į institucinius antreprenierius išaugo būtent po globalios finansų krizės, pastebėjus jų galią ir atstovaujamus interesus, kvestionuojant ir interpretuojant esamas praktikas ir taisykles, kurios svarbios institucijų įsitvirtinimui ar išlikimui (Riaz, 2009).

Institucinio antrepreneriškumo tyrimai analizuoja institucinių pokyčių įgyvendinimą naujose ar besivystančiose rinkose (Ozcan ir Eisenhardt, 2009) ir jau susiformavusiose industrijose (Bonardi, 2004; Bonardi, Hillman ir Keim, 2005). Gilinamasi į institucinio antrepreneriškumo svarbą veikiant tarptautinėse rinkose (Kostova ir kt., 2008; Becker-Ritterspach, Lange ir Becker-Ritterspach, 2017). Tačiau pokyčiai brandžioje reguliuojamose industrijose, kurių pokytis svarbus atsirandant naujoms technologijoms ir verslo modeliams ir kurios pasižymi ne tik kompleksiskumu, bet ir daugialypėmis institucinėmis spragomis, vis dar yra mažai ištirti (Šilenskytė ir kt., 2022).

Institucinio antrepreneriškumo tyrimai įdomūs dėl keleto iššūkių. Vienas jų – institucinių antreprenierių dilema (Battilana ir D’unno, 2009), kuri įvardijama kaip susaistytas veikimas (angl. *embedded agency*), t. y. kaip iniciatyviam veikėjui pakeisti esamas institucijas, jei jis pats yra jo dalis. Taigi nemaža dalis institucinio antrepreneriškumo tyrimų nagrinėja institucinio lauko sąlygas, sudarančias prielaidas

atsirasti instituciniams antrepneriams (Seo ir Creed, 2002), jų socialinę poziciją (Maguire, Hardy ir Lawrence, 2004) bei individualias savybes ir veiksmus (Fligstein, 2001), ir gilinasi į kolektyvinio veikimo raišką keičiant institucijas (Gurses ir Ozcan, 2014). Tačiau pastarasis fenomenas susiduria su vadinamuoju kolektyvinio veikimo iššūkiu – kaip kartu veikiantiems veikėjams suvaldyti informacijos koordinavimo kaštus priimant bendrus sprendimus, kaip išvengti neveikiančių ir kitų sąskaita siekiančių pasipelnyti veikėjų ar išlaikyti veikimą pasikeitus politiniam palaikymui (Olson, 1968; Van Zomeren ir Spears, 2009).

Institucinės teorijos tyrimai, nagrinėjantys kolektyvinę institucinę antrepneriškumą, siejasi ne tik su institucine teorija, bet ir su viešąja politika ir politine ekonomika (Bakir ir Jarvis, 2018) bei kolektyvinio veikimo teorija (angl. *collective action*) (Hillman ir Hitt, 1999). Tyrimai atskleidžia įvairius kolektyvinio veikimo būdus, pavyzdžiui, tam tikros grupės įmonių organizuotas veiklas, siekiant bendradarbiavimo su veikėjais, turinčiais politinę galią ir išteklius (Ozcan ir Eisenhardt, 2009), arba veikimą per industrijos ar įvairias verslo asociacijas, kurių atstovai kartu reprezentuodami industriją gali skatinti įstatymų pokyčius (Greenwood, Suddaby ir Hinings, 2002; Sine, Davis ir Mitsuhashi, 2007), arba socialinių judėjimų formavimą, kuris sukeliamas mobilizuojant grupes ir naudojantis protestais bei viešomis kampanijomis, siekiant tam tikro institucinio pokyčio (Haveman ir Rao, 1997; Sine ir David, 2010).

Yra keletas tyrimų, akcentuojančių kolektyvinę institucinę antrepneriškumą, kuriuos verta paminėti atskirai. Vienas jų yra Wijen ir Ansari (2006) tyrimas, kuris nagrinėja tarpvyriausybę JT klimato kaitos programą ir kuris būtent ir gilinasi į dvejopą institucinių antrepnerių dilemą. Tai yra ji apima ne tik susaistytą veikimo dilemą, bet ir kolektyvinio veikimo dilemą, o ypač tikslingo, savų interesų vedamo nebendradarbiavimo problemą. Šiam kolektyvinio institucinio antrepneriškumo reiškiniui paaiškinti autoriai naudojami režimo teorija ir conceptualizuoja patį procesą bei pataria, kaip įveikti tikslingo neveikimo dilemą, tačiau neatskleidžia atskirų institucinių veikėjų sąveikos skirtingose interesų zonose. Kitame Jolly ir Raven (2015) tyrime, apimančiame kolektyvinių antrepnerių veiką, nagrinėjamas institucinis pokytis Indijos vėjo jėgainių industrijoje. Jo metu atskleidžiama, kaip vizionieriškai mokslo, vietinio verslo ir valdžios veikėjai veikia institucijų kūrimo etape ir vėliau įtraukia bei perduoda iniciatyvą reguliatoriaus institucijai ir industrijos asociacijoms tobulinti galiojančius teisės aktus ir, pasinaudodami užsienio investicijomis, suteikia pagreitį industrijos vystymuisi. Jie konstatuoja, kad kiekviename periode nauji veikėjai sukurdamo vis naujas palankias sąlygas, o besikeičianti institucinė aplinka savo ruožtu įgalindavo ir kartu apribodavo tam tikros sudėties kolektyvinę institucinę antrepneriškumą. Šis tyrimas puikiai atskleidžia kolektyvinio institucinio antrepneriškumo svarbą ir parodo, kad tokio proceso metu nėra vieno asmens ar homogeniškos asmenų grupės, visą laiką valdančios tokį makrolygių vykstantį pokytį, o daugybės veikėjų vaidmuo ir įsitraukimas keičiasi viso proceso metu. Tačiau šis tyrimas, nors ir gvildena skirtingų veikėjų įsitraukimą atskirais etapais ir apima tarptautiškumo aspektą, bet jis labiau nagrinėja technologinės-ekonominės ir socialinės-politinės tinklaveikos strategijas. Be to, šiam

procesui nebuvo aktuali institucinio pokyčio sparta. Dar vienas įdomus darbas yra nagrinėjamas Van Bockhaven ir kt. (2016), kuris analizuoja institucinį pokytį Olandijos elektronikos industrijoje ir išgrynina minkštosios galios svarbą, įveikiant susaistyto veikimo dilemą, naudojantis Dziudo strategine taktika, bei išskiria dvi kolektyvinių antreprenierių veikimo lauko zonas – vidinę ir išorinę veikėjų veiksmo aplinką. Šis darbas išsamiai nagrinėja vienos iš galimų strategijų pritaikymą ir pasisako už minkštosios galios naudojimą tokio pokyčio metu. Įdomus Gurses ir Ozcan (2015) tyrimas nagrinėja antreprenierių veikimą reguliuojamose rinkose – įdiegiant mokamą televiziją JAV. Tyrimas atskleidžia rinkos antreprenierių kolektyvinį veikimą įveikiant rinkos senbuvių ir į institucinį pokytį įtraukiant reguliacines institucijas, tačiau analizuoja šį procesą kaip tarp senbuvių ir naujų rinkos dalyvių vykstančią konkurencinę kovą, kuriai svarbus politinis palaikymas. Smolka ir Heugens (2020) gvildena institucinį pokytį Olandijos dronų rinkos segmente ir atskleidžia, kaip dėl rinkos institucinių antreprenierių ir regulatoriaus sąveikų sukuriama naujos prototipinės institucijos reguliuojamose industrijoje. Tačiau šie tyrimai, nagrinėjantys kolektyvinio veikimo procesą, iki galo neatsako į kolektyvinio antreprenieriškumo formos ir veikimo iššūkius, kylančius ne tik dėl veikėjų pasipriešinimo ar neveikimo. Jie taip pat nepaliečia institucinio pokyčio spartos, kylančios dėl skaitmeninės transformacijos ir jos metu reikiamų žinių, kompetencijų ir infrastruktūros pokyčių trūkumo (Hinings ir kt., 2018).

Tokių žinių trūkumas yra svarbus tolimesniam neoinstitucinės teorijos vystymui, kurioje dėl vykstančios skaitmeninės transformacijos ypač pastaruoju metu akcentuojamas tokių tyrimų poreikis (Micelotta ir kt., 2017). Taigi, kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo raiškos analizė vystant finansinių technologijų industriją Lietuvoje ir specifiskai nagrinėjant FinTech mokėjimų rinkos sektoriuje pokytį yra tikslingai pasirenkama kaip atvejis, kuris yra tinkamas analizuoti kolektyvinių institucinių antreprenierių veiką kuriant institucinę aplinką ir kurio radiniai leis plėtoti neoinstitucinę teoriją.

Apibendrinant anksčiau atliktų tyrimų ribotumus, šioje daktaro disertacijoje sprendžiama mokslinė problema formuluojama klausimu: kaip kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo veika pasireiškia FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio pokyčio procese, esant kolektyvinio veikimo iššūkiams?

Tyrimo objektas – institucinis pokytis FinTech sektoriuje, atsirandantis sąveikaujant kolektyviniams instituciniams antreprenieriams.

Tyrimo tikslas – atskleisti kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo veikas, sąlygojusias institucinį pokytį FinTech mokėjimų paslaugų sektoriaus atveju.

Siekiant įgyvendinti tikslą, keliami šie **mokslinio tyrimo uždaviniai**:

1. Apibrėžti institucinio organizacijų lauko, institucinio pokyčio, institucinio darbo konceptus ir institucinį antreprenieriškumą bei jų tipus ir konceptualizuoti kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo konstrukta, pagrindžiant jo kompleksiskumą.

2. Atskleisti finansinių paslaugų ir FinTech sektoriaus sampratą bei prielaidas, sąlygojusias sektoriaus transformaciją bei institucinių spragų radimąsi.

3. Parengti FinTech mokėjimų paslaugų institucinio pokyčio tyrimo metodologiją.

4. Empiriškai ištirti Lietuvos FinTech mokėjimų paslaugų institucinio pokyčio proceso etapus, veikėjų tipus bei jų tarpusavio ryšius.

5. Sudaryti institucinio pokyčio metu reguliuojamoje industrijoje veikiančių kolektyvinių institucinių antrepnierių modelį, pagrindžiant jo formavimosi prielaidas, etapus ir veikimą, bei identifikuoti jo taikymo galimybes ir ribotumus.

Disertacinio tyrimo struktūra. Disertacijos struktūra suformuota siekiant išnagrinėti kolektyvinį institucinį antrepnieriškumą institucinio pokyčio metu reguliuojamoje industrijoje, o tyrimo kontekstas yra institucinis pokytis globaliai besivystančioje, skaitmeninę transformaciją patiriančioje industrijoje, esančioje atviroje ir mažoje ekonomikoje – Lietuvoje. Darbas sudarytas iš penkių dalių.

Pirmojoje dalyje pateikiama atlikta naratyvinė literatūros analizė institucinio antrepnieriškumo ir FinTech vystymosi temomis, nagrinėjanti skaitmeninę transformaciją patiriančio sektoriaus ypatumus ir institucinio pokyčio, institucinio darbo ir institucinio antrepnieriškumo tipologiją ir sąveikas bei kolektyvinį institucinį antrepnieriškumą, apžvelgiant įvairius mokslinius šaltinius ir apibendrinant atliktus tyrimus ir jų radinius. Atskleidžiama, kad kolektyviniai antrepneriai susiduria su dvejopa problema – susaistyto veikimo ir kolektyvinio veikimo iššūkiais. Todėl šiai problemai spręsti ieškoma tokio kolektyvinio institucinio veikimo modelio, kuris padėtų išspręsti šiuos iššūkius ir leistų pasiekti skaitmeniniams verslams reikiamą institucinės transformacijos efektą.

Antroje dalyje parengta ir pagrįsta kokybinio induktyvaus tyrimo metodologija, nes tema yra kompleksiška, jautri kontekstui, yra pakankamai mažai ištyrinėta sparčiai besivystančiose ir globaliai veikiančiose industrijose ir todėl nepakankamai paaškinama esamomis teorijomis. Tyrimui naudojama susieto atvejo analizės strategija, tiriant FinTech mokėjimo paslaugų industriją Lietuvoje. Duomenys renkami atliekant kokybinius interviu su 56 informantais iš 14 skirtingų organizacijų. Interviu atliekami lietuvių kalba, transkribuoti (kalba netaisyta) sudaro 860 puslapių. Analizuojami ir antriniai šaltiniai, kurie sudaro 90 skirtingų dokumentų. Duomenys analizuojami pirmiausia įvardinant atliktą pokytį ir sudarant įvykių laiko skalę, tuomet pokyčio procesas suskaidomas atitinkamais institucinio pokyčio etapais ir pagal vyraujančią diskusijų temą klasterizuojamas į diskusijų erdves. Tolesniame duomenų analizės etape derinamos dvi duomenų analizės strategijos – procesinė, kai remiantis institucinio darbo teoriniu konceptu, analizuojamas atliktas institucinis darbas, atskleidžiant veikusių institucinius antrepnierių, ir kategorinė duomenų analizė, konceptualizuojanti naują kolektyvinio veikimo tipą. Kadangi šiame tyrime svarbu suprasti ir procesą, ir fenomeno susiformavimo prielaidas, etapiškumą ir jo turinį, todėl vienos duomenų analizės strategijos nepakanka. Interviu su informantais skirtingose institucinio lauko organizacijose leidžia užtikrinti trianguliaciją ir padidinti tyrimo rezultatų patikimumą.

Trečioje dalyje pristatomi empirinio tyrimo radiniai. Empirinio tyrimo metu nagrinėjami šiuos pokyčius kūrę, skatinę ir įgyvendinę instituciniai antrepneriai, kurių veikla ir suformavo naują kolektyvinio institucinio antrepnieriškumo tipą šiam

pokyčiui pasiekti. Radiniai pristatomi pagal institucinio pokyčio etapus – deinstitucionalizaciją, prototipinių institucijų kūrimą ir vystymą, internacionalizaciją ir kolektyvinį veikimą, kiekviename iš etapų aptariant aplinkos sąlygas ir veikėjų sąveikas to etapo metu.

Ketvirtajame – teorizavimo ir mokslinės diskusijos etape suformuojamas atrastas kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolio modelis, aptiriamos jo susiformavimo prielaidos ir pateikiami modelio sąlygoti teiginiai, jo taikymo galimybės ir apribojimai.

Darbo pabaigoje, penktoje dalyje pateikiamos išvados ir tolimesnės tyrimų kryptys bei praktinis šio tyrimo pritaikymas.

Mokslinis disertacinio tyrimo naujumas ir teorinis reikšmingumas:

Disertacijoje atskleidžiamas kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo modelis ir naujas kolektyvinio veikimo tipas, kuris įvardinamas kaip *sustiprintas institucinių antreprenierių branduolys*, pateikiamos jo susiformavimo prielaidos bei etapai ir teoriniai rekomendaciniai teiginiai. Šis naujas kolektyvinių institucinių antreprenierių veikimo tipas padeda paaiškinti pagrindines kolektyvinio veikimo problemas reguliuojamoje industrijoje, o jo susiformavimo modelis atskleidžia etapus, kai yra išskaidytas institucinių antreprenierių veikimas, kai institucinis antreprenieris centrinėje institucinio lauko organizacijoje vysto institucinį pokytį ir kai atsiranda kolektyvinis institucinių antreprenierių veikimas pokyčiui įgyvendinti ir įtvirtinti. Šis naujas sustiprinto kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio tipas papildė neoinstitucinę teoriją naujais radiniais.

Teorinėje dalyje, remiantis naratyvinės mokslinės literatūros analize, pagrįstas kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo konstrukto kompleksiskumas ir pasiūlytas šio fenomeno apibrėžimas. Didžioji dalis institucinės teorijos tyrimų analizuoja institucinių antreprenierių veikimą, o ši disertacija praplečia dominuojančių tyrimų tradiciją, integruojant kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo veikos dilemą, analizuojant kolektyvinio antreprenieriškumo formavimąsi.

Sukurta originali metodologija FinTech mokėjimų paslaugų instituciniam pokyčiui vertinti, taikant konstruktyvistinę ontologiją ir interpretatyvistinę epistemologiją bei susieto kokybinio tyrimo atvejo metodologiją, siekiant vystyti esamą teoriją, duomenų analizei naudojant grindžiamosios teorijos ir procesinės analizės metodus. Tai leidžia papildyti jau turimas žinias naujais, iš duomenų kylančiais radiniais. Tokia tyrimo prieiga yra viena pirmųjų, taikomų atliekant šios srities disertacinius tyrimus Lietuvoje.

Darbe taip pat atskleistos prielaidos, sąlygojusios finansinių paslaugų ir FinTech sektoriaus skaitmeninę transformaciją bei institucinių spragų radimąsi reguliuojamoje industrijoje. Pažymėtina, kad skaitmeninė transformacija daugumoje tyrimų nagrinėjama generalizuotai, išryškinant pagrindinius instrumentus, poveikius makro- ir mikrolygmenimis. Tačiau iškirtina, kad FinTech sektorius ilgą laiką nebuvo įvardintas kaip atskiras sektorius jokioje tarptautinėje klasifikacijoje, trūko patikimų statistinių duomenų šalių lygmeniu bei empirinių sektoriaus tyrimų. Todėl šis tyrimas

reikšmingai papildo FinTech sektoriaus gilesnio pažinimo tyrimų lauką tiek teoriniu, tiek empiriniu tyrimų aspektais.

Ši disertacija yra vienas pirmųjų kokybinių tyrimų Lietuvoje, tiriančių FinTech institucinį pokytį, atsirandantį sąveikaujant kolektyviniams instituciniams antrepneriams. Tyrimas nagrinėja institucinį pokytį ir institucinių antrepnerių raišką formuojant FinTech institucinę aplinką finansinių paslaugų sektoriuje Lietuvoje 2004–2018 m. laikotarpiu. Tokios apimties ir gylio neoinstitucine teorija grįstas tyrimas, autorės žiniomis, Lietuvoje nebuvo atliktas šiame reguliuojamame sektoriuje, todėl tyrimo radiniai padeda ne tik atsakyti į teorinėje dalyje nagrinėjamus aktualius kolektyvinio institucinio antrepneriškumo klausimus ir papildyti neoinstitucinę teoriją naujomis išvalgomis, atskleidžiant kolektyvinių institucinių antrepnerių branduolių veikos modelį formuojant institucinę aplinką reguliuojamoje industrijoje, bet ir atskleisti šaliai svarbius kolektyvinio institucinio antrepneriškumo veiklos būdus.

Praktinis disertacinio tyrimo reikšmingumas:

Empirinis tyrimas, atliktas konkrečios šalies reguliuojamos industrijos kontekste, leidžia atskleisti realiai įvykusio institucinio pokyčio įgyvendinimo procesą ir veikėjų ryšius jo metu bei įgalina atskleisti institucinių antrepnerių sprendimus institucijų kūrimo ir vystymosi metu.

Atlikto empirinio tyrimo rezultatai suteikia vertingų išvalgų dėl kolektyvinio institucinio antrepneriškumo veikos instituciniam pokyčiui vykti. Pagrįstas sustiprinto institucinių antrepnerių branduolio konceptas ir jo susiformavimo modelis gali būti naudojamas kaip bazinis pagrindas vystant sparčius institucinius pokyčius kitose industrijose.

Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu identifikuoti kritiniai ir daugialygiai institucinio proceso aspektai leidžia suprasti, kodėl kai kurie šalies mastu vykdomi instituciniai procesai nepavyksta ir kaip išvengti kritinių klaidų. Dvejopo kolektyvinio veikimo problemos atskleidimas ir sprendimai jai įveikti pagrindžia kolektyvinio institucinių antrepnerių branduolio svarbą mažose ir atvirose ekonomikose.

Atlikus empirinį tyrimą, teorijos vystymo rezultatas – naujas kolektyvinio institucinio antrepneriškumo tipas ir jo formavimosi etapiškumas – svarbus ne tik Lietuvos ekonomikos ir politikos kontekste, siekiant vystyti skaitmeninėms technologijoms imlias industrijas, susijusias globaliu mastu. Šių žinių poveikis paliečia ne tik organizacijas, reguliatorius ir politikos formuotojus, bet ir visuomenę, kadangi dėl skaitmeninės transformacijos ir inovacijų greičio susiformuoja daugybė formalų ir neformalių institucinių spragų, tokių kaip savalaikio ir aktualaus teisinio, reguliacinio atitikimo nebuvimas ar normatyvinių praktikų ir kompetencijų trūkumas, kurios ne tik veikia institucijų kokybę, bet ir riboja efektyvų ekonomikos vystymąsi ir technologijų, žinių, inovacijų bei vadybinių praktikų taikymą.

FinTech institucinio pokyčio proceso dekonstravimas ir kolektyvinio institucinio antrepneriškumo branduolio konceptualizavimas leidžia suprasti, kodėl pokyčiai Lietuvoje ir kitose mažose atvirose ekonomikose vystosi greičiau ir sėkmingiau ir kokie veikėjų ryšiai lemia tokių pokyčių spartą. Kita vertus, tyrimas taip pat atskleidžia silpnąsias institucinio pokyčio vietas ir kritinius etapus, kuriuos

pritaikant galima sužlugdyti inicijuotus pokyčius ir išlaikyti nusistovėjusias institucijas, naudingas institucinio lauko senbuviams.

Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu parengti pasiūlymai vertingi įmonėms, politikams, politikos formuotojams, reguliatoriui, nes jie sukuria teorinius ryšius tolimesniam neoinstitucinės teorijos vystymui, įtraukiant institucinio antrepreneriškumo bei kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo konstruktus.

Darbo originalumas. Nors įvairūs tyrimai, susiję su skaitmenine transformacija, pastaraisiais metais vis dažnesni, šios disertacijos tema, apimanti kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo raišką keičiant institucijas skaitmeninės transformacijos metu, yra labai nauja ir labai mažai nagrinėta tema, ypač Lietuvos kontekste. Tyrimui pasirinktas FinTech mokėjimų sektoriaus atvejis, kuriame viename pirmųjų pasireiškė ši transformacija ir reikšmingai pasikeitė institucinės aplinkos sąlygos per santykinai trumpą laiką. Darbas originalus ir tuo, kad nagrinėja kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo raišką reguliuojamoje industrijoje, kurioje tokio tipo tyrimai reti net ir tarptautiniu mastu.

1. TEORINIS TYRIMO PAGRINDIMAS

1.1. Institucinis pokytis, veikėjų tipai ir jų sąveikos institucinio pokyčio procese

1.1.1. Institucinės organizacijų teorijos evoliucija

Prieš gilinantis į institucinę organizacijų teoriją, svarbu suprasti institucijų apibrėžimą, kuris lietuvių kalboje turi net kelias prasmes. Pagal „Lietuvių kalbos žodyną“, žodis „*institucija*“ suprantamas kaip „*kuri nors visuomenės įstaiga*“ arba „*žmonių susivienijimas, sąjunga tam tikram tikslui pasiekti*“ (2009–2021 Lietuvių žodynas.lt, n.d., 1 paragrafas), arba „*nusistovėjusi visuomeninio santykiavimo forma, pvz., privatinė nuosavybė, privatinė prekyba, mokesčiai, konkurencija, pinigai*“ (2009–2021 Lietuvių žodynas.lt, n.d., 2 paragrafas). LR terminų banke patikslinama termino „*institucija*“ reikšmė, ji apibūdinama kaip „*formalios ir neformalios politinės taisyklės, tradicijos, normos bei simboliai ir viešosios politikos priemonės bei procedūros. Siaurąja prasme apima tik formalias rašytines taisykles. Kartais prilyginama standartinėms veiksmų procedūroms, kurios apibrėžiamos kaip rašytinių ir nerašytinių taisyklių visuma, bet neapima kultūros ir socialinių normų*“ (LR terminų bankas, n.d., 1 paragrafas), tačiau pažymima, kad dėl termino apibrėžimo nesutariama. Šiame darbe vartojamas institucijos apibrėžimas, kuris remiasi neoinstitucinėje organizacijų teorinėje dalyje vartojama sąvoka, kai „*institucijos*“ suvokiamos ne kaip atskiros įmonės ar organizacijos, bet kaip tam tikros *formalios ir neformalios „žaidimo taisyklės“*, kurios individų ir organizacijų veiklai suteikia prasminius ryšius (North, 1990; Scott, 2013).

Institucijos yra svarbios, nes lemia veikėjų – individų ir organizacijų – sprendimus ir pasirinkimų laisvę, veikimo strategiją, resursų prieinamumą, sandorių kaštus, industrijos konkurencingumą ir net politinius veiksmus, o institucijų kokybė užtikrina, kad būtų veiksmingai naudojami riboti ištekliai ir patenkinami visuomenės poreikiai (Vitola ir Senfelde, 2015). Tačiau jau daugiau nei keturis dešimtmečius siekianti institucinė organizacijų teorija, nagrinėjanti organizacijų veiklą institucinėje aplinkoje ir siekianti paaiškinti organizacijų ir jų aplinkos sąveiką, pasižymi kompleksiskumu (Greenwood ir kt., 2017). Ji yra nagrinėjama skirtingomis teorinėmis perspektyvomis, tarp kurių nėra vienos dominuojančios, kaip ir vieno sutarimo dėl institucinės teorijos struktūros (Li, 2008; Aguilera ir Grøgaard, 2019; Cuervo-Cazurra, Mudambi ir Pedersen, 2019; Greenwood ir kt., 2017). Vieni iš naujausių apibendrinančių tyrimų (Greenwood ir kt., 2017; Aguilera ir Grøgaard, 2019; Cuervo-Cazurra ir kt., 2019) susistemina skirtingas institucinės teorijos kryptis, akcentuodami, jog svarbu suprasti šių teorinių perspektyvų takoskyrą, tačiau skirtingas institucinės teorijos atmainas reikia vertinti ne kaip konkuruojančius, o kaip vienas kitą papildančius požiūrius. Apibendrintai institucinės teorijos kryptys pateikiamos **1.1 pav.**, jos toliau trumpai aptariamos pristatant jų skirtingas teorines perspektyvas.

Organizacijų ir institucijų sąveiką nagrinėjanti sociologinė institucinės teorijos kryptis apima *senąją* (Selznick, 1957) ir *naująją institucionalizmą* (neoinstitucinė

teorija) (Meyer ir Rowen, 1977; DiMaggio ir Powel, 1983; Scott, 2008) ir iš to kylantį *institucinį darbą* (Oliver, 1991; Lawrence ir Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby ir Leca, 2009), *institucinį antrepreneriškumą* (Battilana, Leca ir Boxenbaum, 2009), *institucines logikas* (Thornton, Ocasio ir Lounsbury, 2017). Ekonominė kryptis apima institucinę ekonomiką (angl. *institutional economics*) (North, 1990, 1991) ir institucinę analizę (Ostrom, 2005). Strateginė kryptis analizuoja institucijų svarbą įmonių strategijose (angl. *institutional-based view*) (Peng, Wang ir Jiang, 2008), o institucinės teorijos politikos pakraipa nagrinėja istorinį institucionalizmą (March ir Olsen, 1983; Thelen, 1999), palyginamąjį kapitalizmą (angl. *comparative capitalism*) (Hall ir Soskice, 2001; Streeck ir Thelen, 2005) ir racionalaus pasirinkimo teoriją (Moe, 1984). Kiekviena iš šių kryptių turi savo išskirtinumų, tačiau nuolat besivysto ir kartu išlieka tarpusavyje susijusios (Aguilera ir Grøgaard, 2019).

Šiame darbe analizuojant institucinį pokytį ir institucinių veikėjų veiklą remiamasi *neoinstitucinės teorijos kryptimi*, nes būtent ši teorinė pakraipa gilinasi į institucinį pokytį, institucinį antrepreneriškumą ir veikėjų veiksmus bei sąveikas institucinio pokyčio metu (Aguilera ir Grøgaard, 2019; Micelotta ir kt., 2017).

Neoinstitucinės teorijos kryptis, arba naujasis institucionalizmas, vystėsi kaip priešprieša *senajam institucionalizmui*, kuriame pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas į organizacijas kaip prisitaikančias prie aplinkos ir siekiančias atitikti formalias institucijas – valdžios ir viešojo sektoriaus teises ir administracines taisykles, neakcentuojant organizacijų neformalių ryšių ar veikėjų įtakos institucijų formavimuisi (Stinchcombe, 1997). Tačiau neoinstitucinė teorija kaip tik atskleidžia, kad organizacijos yra ne vien tik apribotos formaliomis institucijomis ir siekia tik ekonominės naudos (Meyer ir Rowan, 1977; Tolbert ir Zucker, 1983), bet, siekdamos būti teisėtos, jos pačios gali formuoti institucijas (DiMaggio ir Powel, 1983).

Atkreipiamas dėmesys, kad neoinstitucinė teorija vystosi analizuojant ir ekonomines, ir politines institucijas (Hall ir Taylor, 1996; Vitola ir Senfelde, 2015; Peters, 2019). *Politinės institucijos* apima įstatymų kūrimą, vykdymą ir kontrolės užtikrinimą, jos įtvirtina vyriausybės ekonominę ir socialinę politiką, patrauklumą investicijoms, politinį stabilumą (Williamson, 1995). Politinėms institucijoms svarbus stabilumas, profesionalumas ir politikams nepavaldi biurokratija. *Ekonominės institucijos* charakterizuojamos teisine ir reguliavimo sistemos kokybe, konkurencingumu ir korupcijos lygiu, investicijomis į fizinį ir žmogiškąjį kapitalą, o svarbiausios ekonominės institucijos yra nuosavybės teisių struktūra, konkurencingos rinkos, bankų sistema (Vitola ir Senfelde, 2015).



1.1 pav. Institucinės teorijos kryptys (sudaryta autorės pagal Micelotta ir kt., 2017; Aguilera ir Grøgaard, 2019; Cuervo-Cazurra ir kt., 2019)

Ekonominės ir politinės institucijos glaudžiai susijusios galios principu, nes politinės institucijos sudaro *de jure* politinę galią, o ekonominės institucijos – *de facto* politinę galią, todėl ekonominės institucijos apibrėžia šalies ekonominius rezultatus ir resursų pasiskirstymą, o tai, kokios ir kaip ekonominės institucijos vystosi, priklauso nuo politinių sprendimų, kurie iš to gauna naudą mokesčių ar kitų pajamų į šalies biudžetą pavidalu, sustiprinančiu jų galią (Vitola ir Senfelde, 2015). Tačiau nors ekonominis augimas ir priklauso nuo politinių sprendimų, industrijos vystymasis ir su tuo susiję pokyčiai gali teikti naudos ir kitoms suinteresuotosioms grupėms, kurios laikui bėgant stiprėja ir gali paveikti esamą politinę galią turinčius sprendėjus (Acemoglu, Johnson ir Robinson, 2005).

Didelį indėlį neoinstitucinės teorijos vystymuisi padarė DiMaggio ir Powell (1983), o vėliau Scott (2013), kurie institucijas apibrėžė kaip lėtai kintančias ir pokyčiui atsparias socialines struktūras. Scott (2013) įvardino, kad „*institucijos yra sudarytos iš reguliacinių, normatyvinių ir kultūrinių-kognityvinių elementų, kurie kartu su atitinkamomis veiklomis ir resursais suteikia socialiniam gyvenimui prasmę ir stabilumą*“ (Scott, 2013, p. 48), o instituciniai pokyčiai pasireiškia naujais susitarimais, praktikomis ar tvarkomis bei mąstymo pokyčiais, kurie keičia kasdienines organizacijų ir žmonių rutinas. Analizuojant organizacijų veiklą makrolygiu buvo išskirtos *reguliacinės, normatyvinės ir kultūrinės-kognityvinės institucijos*. Tai reiškia, kad organizacijos, racionaliai veikdamos tam tikrame instituciniame lauke, turi priimi ir formalias, ir neformalias taisykles, kokių yra tikimasi, kad užtikrintų savo egzistavimą. Scott (1995) detaliai apibrėžė organizacijas veikiančius institucijų reguliacinius (formalius) ir normatyvinius bei kognityvinius (neformalius) elementus (angl. *pillars*).

Reguliacinis institucinis elementas (angl. *regulatory pillar*) apima priimtus įstatymus, taisykles, sankcijas, kurie teisiškai reguliuoja veikėjų elgesį. Tai yra formalios normos, jų laikymasis yra prižiūrimas ir kontroliuojamas valstybės priežiūros struktūrų, o nesilaikymas pasireiškia teisinėmis pasekmėmis (Scott, 2013), todėl prižiūrint jų laikymąsi bei manipuliuojant sankcijomis ir bausmėmis, paveikiamas veikėjų tolimesnis elgesys. Reguliacinis institucijų kūrimo mandatas yra valstybės politikos formuotojų, reguliatorių ir priežiūros institucijų dispozicijoje, tačiau naujausi tyrimai atskleidžia besikeičiantį valdžios ir rinkos dalyvių santykį formuojant naujas taisykles. Nagrinėjant besikeičiančias valdymo praktikas nuo griežtos vienpusiškos politikos iki daugelį veikėjų įtraukiančių ir tinklaveika pagrįstų reguliacinių institucijų kūrimo praktikų, kai ir nauji dalyviai įtraukiami į reguliacinės aplinkos bendrakūrą (Van Kersbergen ir Van Waarden, 2001), atskleidžiama, kad valstybės institucijos gali turėti priežiūros, dalyvaujančią ir palaikančią vaidmenis (Ksetri, 2010). Valstybės *priežiūros vaidmuo* (angl. *supervisory role*) yra įgyvendinamas, kai atliekama griežta atitikimo įstatymams kontrolė, yra stiprios politinės institucijos ir nešališki teismai, kurie prižiūri įstatymų laikymąsi ir sumažina valdžios korupciją bei nuosavybės nusavinimą, tačiau atitinkamai turi aukštesnį biurokratijos lygį ir verslo pasitikėjimą valdžia (Coyne ir Sobel, 2010). Valstybės *dalyvaujantis* (angl. *state participatory role*) vaidmuo yra įgyvendinamas kai verslo bendruomenė yra įtraukiama į viešosios politikos formavimą ir glaudžiai dirba su

politikos įgyvendinimo agentūromis ir verslo asociacijomis, kurios sujungia verslo ir politikos formuotojų tikslus. *Palaikantis* (angl. *supportive role*) valstybės vaidmuo atsiranda, kai valstybė fokusuojasi ir skatina inovacijų ir žinių kūrimą, kuris toliau pasireiškia naujais, su realybe spėjančiais reguliaciniais aktais ir įstatymais, tikslinėmis finansinėmis paskatomis ir programomis, o valdžia atsižvelgia į naujų, inovatyvių verslų poreikius ir greitai reaguoja į atsirandančias spragas (Kshetri, 2010). Taigi, reguliacinė institucija svarbi ne tik veikėjų elgsenai formuoti, bet ir atskleidžiant valstybės santykį su verslu, kuriant skirtingus gebėjimus ir atsakus į aplinkos pokyčius.

Normatyvinis institucijų elementas (angl. *normative pillar*) siejamas su moraline dimensija ir apima socialiniame gyvenime neformaliai priimtas normas ir vertybes (Scott, 2013). Vertybės apima priimtinas arba pageidaujamas elgesio standartus, o normos apibrėžia, kaip dalykai turi būti daromi, kad jie būtų priimami kaip teisingi ir teisėti. Ši dimensija taip pat siejasi su veikėjų vaidmenimis, kuriuos jie atlieka priklausomai nuo jų socialinės pozicijos, o bendruomenė ar tam tikra grupė narių tikisi, kad jų veikla atitiks elgesio standartus. Normatyvinė institucija yra suprantama kaip socialinės tvarkos garantas (Stinchcombe, 1997), ji konstruoja tinkamą veikėjų elgseną, jų galią ir apibrėžia jų atsakomybes, pareigas, privilegijas, mandata, o neatitikimas jiems sukelia nepagarbą ir bendruomenės pasmerkimą. Normatyvinis institucijų elementas konstruojamas per rutinas, procedūras, organizacines formas ir supratimą ir skatina antreprenierius gerbti priimtinas normas ir vertybes (Durand, Hawn ir Ioannou, 2019), nors antreprenieriai kartais patys renkasi būti tos verslo bendruomenės maištininkais ir konstruoti naujas normas ir vertybes (Thornton ir kt., 2012).

Kultūrinis-kognityvinis institucijų elementas (angl. *culture-cognitive pillar*) yra sunkiausiai besikeičiantis ir apima visuomenėje susiformavusius savaime suprantamus, sąmonėje įsitvirtinusius mąstymo modelius ir vyraujančias logikas, kurios padeda esant netikrumui ar nežinomybei (Scott, 2013). Jis siejasi su prasme ir jos subjektyviu interpretavimu, apima kultūriškai priimtinas įpročius ir papročius. Tyrejai atskleidžia, kad kognityvinė dimensija svarbi antreprenieriškumo susiformavimo veiksniams ir visuomenės požiūriui į pelno siekimo elgesį (Witt ir Lewin, 2007), ankstesnių verslo ar antreprenieriškos elgsenos nesėkmių toleravimą (Shane, 2003), rizikavimo kultūros toleravimą (Warner ir Daugherty, 2004).

Institucijas sudarantys elementai pernešami *institucijų nešėjais* (angl. *carriers*). Jepperson (1991) bei Scott (2013) įvardina, kad institucijos, kaip stabilios struktūros, yra pernešamos tam tikrais mechanizmais, kurie yra „*simbolinės sistemos, santykių sistemos, rutinos ir artefaktai*“ (Scott, 2013, p. 79) ir kurie veikia susijusius institucinius elementus. Simbolinės sistemos apima įstatymus ir taisykles, vertybes, kategorijas, rutinas – standartus, darbo vaidmenis, scenarijus; artefaktus – materialinius objektus, atitinkančius mandato diktuojamus poreikius, standartus ar išlaikančius simbolinę vertę.

Santykių sistemos apima formalios valdysenos ir galios sistemas reguliaciniuose, autoritetą ir režimus – normatyviniuose institucijų elementuose bei struktūrinį panašumą ir identitetą kognityviniuose institucijų elementuose (Scott,

2013). Santykių sistemos remiasi veikėjų sąveikomis, susietomis su veikėjų socialine pozicija – jų vaidmenimis ir tinklaveika, kurios kartu su simboliškai sistema – įstatymais – įtvirtinamos tarp organizacijų. Dėl veikėjų tarpusavio sąveikos instituciniame lauke santykių sistemos tarnauja keičiant institucijas.

Artefaktai yra „*materialūs objektai, sąmoningai sukurti arba transformuoti žmogaus veiklos, veikiant fizinei ar kultūrinei aplinkai*“ (Scott, 2013, p. 83). Orlikowski (1992) atskleidžia, kad materialiniai artefaktai apima technologines sistemas, kurios kuriamos žmonių ir apima jų kuriamas taisykles, bet materializuojami gyvuoja kaip atskira struktūrinė nuosavybė. Jis pastebi, kad veikėjai pirmiausia mato materialinių artefaktų diktuojamus suvaržymus, kurie atsiranda dėl tam tikro jų kūrėjų nulemtos materialinės sistemos architektūros ir sprendimų pasirinkimų. Technologinės sistemos pirmiausia įkūnija normatyvinius procesus ir turi sąsajas su reguliacinėmis ir kognityvinėmis institucijomis, todėl būtent skaitmenizacijos ir skaitmeninės transformacijos metu, kai vystosi vis glaudesnis ryšys tarp veikėjų ir skaitmeninių sistemų, tarp santykių sistemų ir materialinių artefaktų, institucijų formavimas tokioje aplinkoje išlieka dar aktualesnis (Greenwood ir kt., 2017; Nambisan ir Luo, 2021).

Institucinės teorijos mokslininkams gilinantis į institucijų ir jų poveikio organizacijoms ryšį (Scott, 2013, Greenwood ir kt., 2018), atsiskleidžia, jog organizacijoms, veikiančioms tam tikroje aplinkoje, neužtenka vien tik funkcinio atitikimo reguliacinėms, materialinėms ir technologinėms sistemoms sėkmingai savo veiklai vystyti, tačiau visų pirma organizacijos, norėdamos atitikti nusistovėjusias socialines struktūras, siekia būti legitimios. Taigi svarbu pabrėžti, kad kertiniai neoinstitucinės teorijos konceptai yra *legitimumas*, kuris tiesiogiai veikia organizacijų išgyvenamumą, veiklą ir elgseną ir užtikrina resursų prieinamumą, strateginius siekius ir rezultatus, bei *institucinis organizacijų laukas*, erdvė, kurioje organizacijos veikia ir patiria tas pačias legitimumo vertinimo jėgas ir kuri formuoja joms galiojančias visuotinai priimtas normas, taisykles ir įstatymus (Greenwood ir kt., 2017).

Organizacijų legitimumas apibrėžiamas kaip „*apibendrintas suvokimas ar prielaida, kad subjekto veiksmai yra pageidautini ar tinkami tam tikroje socialiai sukonstruotoje normų, vertybių, įsitikinimų ir apibrėžimų sistemoje*“ (Suchman 1995, p. 574). Scott (1983) teiginys patikslina, kad „*visiškai legiti organizacija yra tokia, kuri nekelia klausimų dėl savo egzistavimo. Kiekvienas tikslas, priemonė, resursai ir kontrolės sistema yra būtini, specifiški, išsamūs ir vienareikšmiški*“ (Scott, 1983, p. 201). Deephouse, Bundy ir Suchman (2017), apibendrindami legitimumą, jį įvardina taip: „*Organizacinis legitimumas yra suprantamas kaip organizacijos tinkamumas socialinėje sistemoje ir atitikimas joje galiojančioms taisyklėms, vertybėms, normoms ir apibrėžimams*“ (Deephouse ir kt., 2017, p. 32). Teorijoje buvo daroma prielaida, kad, norėdamos tapti legitimios ir teisėtos, organizacijos prisitaiko prie taisyklių, normų ir įsitikinimų sistemų, apibrėžiančių jų institucinę aplinką (Meyer ir Rowan, 1977), tačiau naujausiuose tyrimuose atskleidžiama, kad instituciniame organizacijų lauke galimi ir kiti mechanizmai. Tai yra organizacijų veikimo mechanizmai gali būti trejopi: organizacijų atitikimas taisyklėms, lengvas arba visiškai atsisiejimas nuo galiojančių taisyklių. Organizacijoms priimant ir atitinkant galiojančias taisykles,

vyksta jų izomorfizmas, t. y. dėl institucinėje aplinkoje veikiančių jėgų organizacijos supanašėja ir tampa homogeniškos (DiMaggio ir Powell, 1993). Lengvo atsiejimo (angl. *loose coupling*) mechanizmas veikia, kai išlaikomos sąsajos su esamomis taisyklėmis bei reikalavimais, tačiau pasiekama ir reikiama laisvė, leidžianti organizacijoms reaguoti į pokyčius naujoje besivystančioje aplinkoje. Šis mechanizmas ypač pasireiškia naujuose skaitmeniniuose kontekstuose (Nambisan ir Luo, 2021). Arba vyksta visiškas atsiejimas (angl. *de-coupling*), kuris įvardinamas kaip visiškas atskirų struktūrinių elementų atsiejimas ir naujų taisyklių arba kategorijų formavimas (Pralhad ir Ramaswamy, 2004). Pavyzdžiui, ypač besivystančios skaitmeninės technologijos organizacijoms suteikia naujas visiško atsiejimo galimybes, kai organizacijos pertvarko savo veiklą ir vertės kūrimo principus internete ir sukuria naujas taisykles, kurios jau nebeatitinka senosios ekonomikos diktuojamų reikalavimų.

Įdomu tai, kad mokslininkai (Deephous ir Suhman, 2008; Deephouse ir kt., 2017) pastebi, jog organizacijų legitimumas negali būti dichotominis ir vienareikšmiškas, nėra tik „juoda ir balta“, „teisėta ir neteisėta“, kadangi suinteresuotosios šalys (angl. *stakeholders*), esančios tame instituciniame lauke, kurių atžvilgiu organizacijos siekia legitimumo ir pripažinimo, konstruoja tą socialinę realybę ir varijuoja pagal savo supratimą ir vertinimą, kas yra legalu, tinkama ar priimtina, ir dėl to gali veikti įvairūs legitimumo įteisinimo scenarijai. Taigi legitimumas, ypač besitransformuojančiose industrijose, gali turėti skirtingas jo pripažinimą įtvirtinančias strategijas, šaltinius ir kriterijus, kurie kartais yra prieštaringi (Deephouse ir kt., 2017). Tad diskutuojant apie pamatinę legitimumo koncepciją turi būti įtrauktas įvairialypis suinteresuotų šalių požiūris į legitimumo įtvirtinimą.

Taigi, neoinstitucinė teorija, kaip pamatinė teorija, padeda suprasti organizacijų ir jų aplinkos ryšį. Šiame tyrime gilinamasi į neoinstitucinės teorijos sociologinę pakraipą (Scott, 2013) kaip teorinę perspektyvą, kuri pasirenkama kaip labiausiai tinkama nagrinėjamam fenomenui analizuoti. Kadangi institucijos ir institucinio lauko struktūra yra neatsiejamai susiję, toliau aptariamas institucinis organizacijų laukas, kuris apibrėžia santykių erdvę, kurioje organizacijos veikia ir sąveikauja.

1.1.2. Institucinis organizacijų laukas

Institucinis organizacijų laukas yra vienas iš kertinių neoinstitucinės teorijos konceptų ir pagrindinis analizės vienetas (Scott, 2008, Hinings, Logue ir Zietsma, 2017). Ankstesniuose institucinės teorijos tyrimuose jis buvo įvardinamas skirtingais terminais, pavyzdžiui, *institucinė aplinka* (Orru ir kt., 1991), *strateginių veiksmų laukas* (Fligstein ir McAdam, 2012), *socialinis sektorius* (Scott, 1983), tiesiog *laukas* (Bourdieu, 1986) arba *institucinis laukas* (Mayer ir Rowan, 1977, DiMaggio ir Powell, 1991). Institucinės teorijos literatūroje plinta ir terminas *organizacinis laukas* (angl. *organizational field*) (Hinings, ir kt., 2017; Wooten ir Hoffman, 2017) apimantis „*pripažintą institucinio gyvenimo sritį: pagrindinius tiekėjus, išteklių ir produktų vartotojus, reguliavimo agentūras ir kitas organizacijas, gaminančias panašias paslaugas ar produktus*“ (DiMaggio ir Powell, 1983, p. 148). Šiame darbe,

kaip ir rekomenduoja žymiausi neoinstitucinės teorijos tyrėjai, vartojamas terminas *institucinis organizacijų laukas* (Greenwood ir kt., 2017) arba trumpiau – institucinis laukas. *Institucinis organizacijų laukas* apima organizacijų aplinką, kurioje reguliacinės, normatyvinės ir kultūrinės-kognityvinės institucijos formuoja priimtina ir teisėtą (legitimią) organizacijų elgseną, suteikia stabilumą, sumažina tarpusavio sąveikos kaštus ir formuoja vertybinį supratimą (Scott, 2013; Greenwood, ir kt., 2017).

Vienas iš ryškesnių mokslininkų, kuris konceptualizavo „lauką“, buvo Bordeaux (1986), kuris įvardino jį kaip veikėjų santykių konfigūraciją tarp jų skirtingų galios pozicijų, t. y. erdvę, kurioje vyksta nuolatinės veikėjų kovos dėl savo interesų ir resursų ir kurioje jie trumpesniu ar ilgesniu laikotarpiu vieni geba primesti savo žaidimų taisykles kitiems veikėjams (Bordeau, 1992; Scott, 2008). Tačiau ilgainiui neoinstitucinėje teorinėje dalyje nusistovėjo ne įtampa tarp veikėjų, bet bendra vertybine sistema grįstas *organizacinio lauko* apibrėžimas, pagal kurį jis įvardijamas kaip „organizacijų santykių erdvė, kurioje veikėjai dalinasi ta pačia vertybine sistema ir sąveikauja tarpusavyje dažniau, taip pat ir konkuruoja dėl skirtingų interesų ar resursų nei su veikėjais už institucinio lauko ribų“ (Scott, 1995, p. 56).

Organizacijų veiksmams lauke formuojami pagal tai, kaip yra apibrėžiama ir suprantama, kas yra priimtina ir teisėta, ir todėl organizacijų veiksmams nėra begaliniai, o yra apriboti tam tikro tame organizaciniame lauke priimtinių veiksmų pasirinkimo (Wooten ir Hoffman, 2017). Institucinio pokyčio tyrėjai teigia, kad tyrimai instituciniame organizacijų lauke gali būti daugialygiai ir apimti individų, organizacijų, industrijos lygmenis (Hinings ir kt, 2017; Hampel, Lawrence ir Tracey, 2017; Coccia, 2018).

Institucinis organizacijų laukas vystosi struktūrizavimo proceso metu (angl. *stucturation*), kai veikėjai kuria tarpusavio santykių ir socialinės veiklos modelius, dėl kurių ir susiformuoja institucijos bei ryšiai, sudarantys organizacijų lauką (Giddens, 1976; Lawrence, Hardy, Phillips, 2002). Dar Giddens (1976), vienas ankstyviausių ir svarbiausių šios srities mokslininkų akcentavo, kad lauko struktūra ir veikėjai (angl. *structure and agency*) yra neatsiejamai susiję, nes struktūros susiformuoja tik per konkrečius, pasikartojančius veikėjų veiksmus, kurie kuria bendras praktikas ir bendrą supratimą, ir kartu atsirandančios institucijos veikia gimstančias naujas praktikas. Giddens (1976) teigė, kad struktūrizavimo procesas apima tris elementus: veiklos prasmės perteikimą, galios naudojimą bei priimtino veikėjų elgesio vertinimą. Šie elementai gali būti analizuojami tiek struktūros tiek veikėjų atžvilgiu. Autoritetingiems ir galią turintiems veikėjams prieinami ištekliai ir politinis dominavimas yra esminiai veiksniai, lemiantys socialines sistemas, kurios savo ruožtu apibrėžia veikėjams galiojančias taisykles, išteklius bei legitimumą – moralinį arba apibrėžtą įstatymais (Giddens 1976).

Institucinio organizacijų lauko struktūrizavimosi procesą gali veikti trys mechanizmai (Scott, 2013), kuriuos svarbu suprasti nagrinėjant šį procesą. Pirmasis – tai didėjančios grąžos (angl. *increasing returns*) mechanizmas, pagrįstas ekonomine nauda – kaštais ir ekonomine grąža (North, 1990), pavyzdžiui, tai gali būti mokymosi ir koordinavimo kaštai, kurie kartu su naują struktūrą užtvirtinančiomis formaliomis

ir neformaliomis taisyklėmis formuoja vis didėjančią veikėjų įsitraukimą, o gaunama nauda motyvuoja veikėjus išlaikyti jau esančią sistemą. Šis mechanizmas lemia ir priklausomybės nuo kelio fenomeną, nes dėl grįžtančios naudos esamų struktūrų laikymasis tampa vis naudingesnis, o aukšti naujų struktūrų diegimo, koordinavimo ir mokymosi kaštai kartu su vėlyvųjų pasekėjų mase užtvirtina institucionalizuotas praktikas (North, 1990).

Antrasis, normatyviniais elementais pagrįstas mechanizmas teigia, kad susiformuojančios naujos praktikos ir kasdieniniai veiksmai grindžiami ne tik ekonomine nauda, bet ir moralinėmis vertybėmis bei identitetu, nusakančiu, kaip suprantamos vertybės ir koks yra priimtinas moralus elgesys neapibrėžtose situacijose (Shelznick, 1992). Kadangi organizaciniame lauke veikėjai yra tarpusavyje susiję, jų identitetas ir moralinės vertybės tampa svarbūs ir grįsti tarpusavio moraliniais įsipareigojimais bei susiję su vyraujančia veikėjų logika, tinklaveika ir vertybėmis, priimtomis tose veikėjų grupėse (Macneil, 1985).

Trečiasis galimas mechanizmas apima naujų institucinių taisyklių ar normų įprasminimą, „sudaiktinimą“ (angl. *objectification*), kai veikėjų tarpusavio socialinių sąveikų metu formuojamas kognityvinis supratimas ir įgyjamos bendros savaime suprantamos mąstymo normos (Berger ir Luckmann, 1967). Įprasminimo procesas apima veikėjų tarpusavio sąveikų metu atsiradusį bendrą sutarimą, o įprasminamos taisyklės ar normos įtvirtinamos rutinos, organizacinėse struktūrose ir dokumentuose bei materialiniuose artefaktuose, nes „mūsų materialinis pasaulis organizuojamas pagal mūsų supratimo kategorijas“ (Scott, 2013, p. 127). Susiformavęs supratimas perduodamas tretiesiems, su institucijų kūrimu nesusijusiems asmenims kaip supratimas apie „tai, kaip dalykai yra daromi čia“ – kaip savaime suprantami ir nebekvestionuojami dalykai (Scott, 2013, p. 125). Jis pastebi, kad institucinė aplinka veikia visus tame lauke esančius veikėjus ir institucijų išlaikymu užsiimantys veikėjai, nebūdami įtraukti į institucijų kūrimą, jas besąlygiškai priima ir naudoja, net nežinodami, kokios priežastys nulėmė tokių sprendimų atsiradimą ir kokioms kartinėms problemoms jie buvo skirti spręsti tuo metu. Analizuojant veikėjų veiką ir sąveikas vykstant skaitmenizacijos įgalintam instituciniam pokyčiui, „sudaiktinimo“ mechanizmą atsispindi ne tik teisės aktais įteisintos taisyklės ir tvarkos, bet ir technologinės sistemos – materialiniai artefaktai, kuriais remiantis įtvirtinamos naujos institucijos (Nambissan, Wright ir Feldman, 2019).

Institucinis organizacijų laukas tampa brandus (angl. *mature institutional field*), kai veikėjai jame tarpusavyje sąveikauja taip dažnai ir lemtingai, kad „bendra prasmė ir atitinkamų taisyklių sistema per laiką tampa savaime suprantama“ (angl. *taken for granted*) (Scott, 2008, p. 86), o lauke susiformavę veikiančios logikos ir profesinis identitetas formuoja jame esančių veikėjų santykius. Pokyčiai tokiaame lauke yra sudėtingi ir kompleksiški, kadangi įveikti susiformavusias rutinas ir stabilizuojančias jėgas yra sudėtinga (Jepperson, 1991; Wright ir Zammuto, 2013). Pavyzdžiui, finansinių paslaugų institucinis laukas suprantamas kaip brandus, kadangi jame ir taisyklės, ir profesinės praktikos, ir prasmė, kas yra priimtina, o kas ne, yra nusistovėję ir yra reguliuojami ne tik profesinių standartų, bet ir valstybės ir tarpvalstybinių institucijų (Launsbury ir Crumley, 2007). Brandžiam

reguliuojamame finansinių paslaugų lauke yra nusistovėję santykiai tarp komercinių bankų ir regulatoriaus bei priežiūros institucijų, dalyviai ir klientai žino vieni kitus, sąveikauja ir keičiasi informacija, o susiformavusios dominuojančios vertybės ir veikiančios logikos apibrėžia formalias ir neformalias taisykles, pagal kurias yra veikiamas. Todėl pokyčiai tokia organizaciniame lauke yra daug sudėtingesni.

Institucinio lauko struktūra ir jame veikiantys mechanizmai padeda suprasti priimtinių taisyklių, normų ir mąstymo būdo įsitvirtinimą, kuri formuoja instituciniame lauke veikiantys veikėjai, kurie gali būti valdžios ir įstatymų priežiūros institucijos, investuotojai, prekybos partneriai, prekybos asociacijos, specialios interesų grupės ir visuomenė (DiMaggio ir Powell, 1991). Instituciniame lauke esantys veikėjai užima skirtingas socialines pozicijas, priklausomai nuo valdomų resursų ir interesų, ir pagal tai skirtingai mato institucinio pokyčio galimybes (DiMaggio, 1988; Battilana, 2006). Veikėjai centrinėje institucinio lauko pozicijoje turi daugiausia galios ir teisių, kurie yra įtvirtinami ir sustiprinami kitų lauko dalyvių (Garud ir kt., 2002; Greenwood ir Suddaby, 2006), tačiau jų centrinė pozicija ir esamos situacijos teikiami privalumai ir privilegijos gali riboti jų norą išvelgti ir priimti naujas galimybes bei norą keisti esamą situaciją (Hargrave ir Van de Ven, 2006). Instituciniame organizacijų lauke veikėjai gali būti skirstomi į šias kategorijas:

Nacionalinės valdžios institucijos (įstaigos) (angl. *the nation-state actors*), tokios kaip Vyriausybė, ministerijos, yra viešosios politikos formuotojos, dažnai turi ir teisėkūros, ir reguliavimo įgaliojimus. Nacionalinės valdžios institucijos veikia ir politinių, ir ekonominių institucijų erdvėje, nes turi ir ekonominę, ir politinę įtakos galios šaltinį, ir susiduria su daug skirtingų suinteresuotų veikėjų, siekiančių realizuoti savo ekonominius poreikius bei politinius tikslus (Nolte, 2016). Nacionalinės valdžios veikėjai paprastai siekia nacionalinio intereso ir turi centrinę poziciją instituciniame lauke (Scott, 2013). Jų vaidmuo yra formuoti šalies politinę, ekonominę ir socialinę vystymosi kryptį bei su tuo susijusią šalies institucinę aplinką, kadangi jie turi galią ir teisę (mandatą) priimti įstatymus ir taisykles, galiojančias visiems institucinio lauko dalyviams. Įstatymai ir taisyklės įtvirtinami teisėkūros proceso metu ir apima įstatymų ir poįstatyminių aktų leidybą. Valdžios institucijų veikėjų veikimas yra įtvirtintas formaliais valdžių padalinimo principais ir teisėkūros įstatymais.

Atskira veikėjų grupė reguliuojamose industrijose yra **regulatoriaus ir priežiūros institucijos**, kurios turi valstybės patikėtą mandatą nustatyti taisykles rinkos dalyviams ir atlikti jų laikymosi priežiūrą bei prisideda prie reguliacinių ir normatyvinių institucijų kūrimo ir įtvirtinimo. Regulatoriaus ir priežiūros institucijos yra kompetentingos įstaigos, kurios turi teisę licencijuoti reguliuojamos rinkos dalyvius. Savo atsakomybės apimtyje leisdami taisykles ir tvarkas, jie taip pat gali kurti ir įtvirtinti institucijas. Be to, turėdamas neginčijamą autoritetą ir galią reguliuoti rinkos sąlygas, regulatorius taip pat gali apsaugoti rinkos senbuvių nuo naujų rinkos dalyvių (Russo, 2001; Gurses ir Ozcan, 2014).

Profesinės organizacijos veikia kaip atskira institucinių veikėjų grupė, nes dažnai būtent jos sukuria ir institucionalizuoja naujas praktikas, įtvirtinamas normatyviniu bei kultūriniu-kognityviniu instituciniu lygmeniu, suformuodamos socialinės realybės supratimą, normas ir specifines profesines žinias (Scott, 2013).

Profesines institucijas sudaro industrijos profesionalai, pavyzdžiui, industrijos ekspertai, teisininkai ar buhalteriai, kurie veikia įgyvendindami reguliacinių institucijų reikalavimus. Teisininkai atlieka svarbų vaidmenį ir formuojant reguliacines institucijas – išaiškindami naujas veiklas, verslo modelius ir pagrįsdami naujų rinkos dalyvių ar verslo modelių legitimumą (Scott, 2013).

Asociacijos taip pat yra institucinio lauko veikėjos, turinčios tam tikrą svarbą formuojant institucinę aplinką, nes jos išreiškia kolektyvinę rinkos dalyvių nuomonę, įdiegia standartines praktikas (Greenwood ir kt., 2002).

Kitos elitinės grupės yra veikėjai instituciniame lauke, kurie gali mobilizuoti politinius veikėjus ir atstovauti kolektyviniams interesams, siekdami atstovauti visuomenės interesui, pavyzdžiui, valdybos narių grupės (Vogus ir Davis, 2005; Scott, 2013).

Rinkos veikėjai. Rinkos veikėjai gali būti **rinkos senbuviai**, kurie yra įsitvirtinę ir dažnai siekia išvengti, kad neatsirastų naujų konkurentų ar rinkos naujokų (Aldrich ir Baker, 2001; Gurses ir Ozcan, 2014). Reaguodami į rinkos naujokus, jie gali veikti tiesiogiai, įtvirtindami esamas ar įdiegdami naujas paslaugas ar produktus, arba netiesiogiai, per jau esamus ryšius su centrinėmis institucijomis, kurios gali įvesti draudimus ar apribojimus. Šis veikimas ypač pasireiškia reguliuojamose rinkose, kuriose rinkos senbuvų ir regulatoriaus bei įstatymų leidėjų ryšiai susiformavę dėl žmogiškųjų išteklių judėjimo tarp privačių ir valstybinio sektoriaus organizacijų, kuris žinomas kaip „besisukančių durų mechanizmas“ (Russo, 2001), arba dėl rinkos senbuvų strateginių veiksmų ir gebėjimo pozicionuoti naujus rinkos dalyvius kaip destabilizuojančius ir pavojingus rinkai (Ingram ir Rao, 2004; Gurses ir Ozcan, 2014). Rinkos veikėjai taip pat yra ir **nauji rinkos dalyviai – varžovai** (angl. *market challengers*), t. y. antreprenieriai, kurie pastebi, įvertina ir išnaudoja galimybes sukurti naujus produktus ir paslaugas (Shane ir Venkataraman, 2000). Antreprenieriai gali veikti naujose, besiformuojančiose industrijose, kuriose institucinės taisyklės ir praktikos ar institucinės logikos dar tik formuojasi. Ir nors tai suteikia daug naujų verslo galimybių, tačiau sukelia sunkumų legitimuojant naujus, inovatyvius produktus ar paslaugas (Ozcan ir Santos, 2015).

Institucinio organizacijų lauko dalyviai tarpusavyje sąveikauja, ši sąveika gali būti grįsta įvairiomis formomis – formaliais hierarchiniais ryšiais, bendradarbiavimu, galia ar pasitikėjimu.

Formalūs hierarchiniai ryšiai formuoja santykių sistemas, paremtas formalia valdysena ir galia, jos gali būti išreikštos per valdžios ir priverstinio paklusimo aspektus, autoritetą ir vertybinius ryšius, kurie sukuria pagrindines sąveikas tarp dalyvių (Scott, 2013). Formali valdysena liečia makro- ir mezolygio institucijų dalyvių ryšius, jos gali būti veikiamos politinės dienotvarkės, nes politinės dienotvarkės pokyčiai ir politinės galios dinamika keičia institucinio lauko dalyvių teisinius mechanizmus ir normines sistemas (Dacin, Goodstein ir Scott, 2002).

Pasitikėjimas apibūdinamas kaip veikėjų lūkesčiai, susiję su kitos šalies geranoriškumu ir kompetencijomis (Blomqvist, 1997), todėl šie du elementai vyrauja nagrinėjant pasitikėjimo elementą tarporganizaciniuose santykiuose. Pasitikėjimo ryšiui yra svarbios kitos šalies kompetencijos, kurios apibūdinamos kaip žinios,

gebėjimai ir patirtis, o geranoriškumas apima pozityvius ketinimus ir moralinę atsakomybę partnerio atžvilgiu (Blomqvist, 1997).

Pasitikėjimas svarbus situacijose, kuriose vyrauja tarpusavio priklausomybė ir rizika (Blomqvist, 1997). Tarpusavio priklausomybė pasireiškia tuo, kad vienos veikėjų grupės tikslai ir interesai priklauso nuo kitos veikėjų grupės elgsenos (Rousseau, Sitkin, Burt ir Camerer, 1998). Rizika apima ateities nežinią ir neapibrėžtumą dėl galimo nuokrypio nuo tikėtinios naudos ar rezultatų (Jarvis, 2010). Nors rizika gali būti pačių įvairiausių tipų – verslo, likvidumo, operacinė rizika ir pan., reguliuojamame instituciniame lauke yra svarbi reguliacinė rizika, kuri gali būti susijusi ir su politiniu oportunizmu, ir su rinkos dalyvių elgsena (Jarvis, 2010). Pasitikėjimas gali būti nagrinėjamas įvairiais lygiais – tarpasmeniniu, grupės lygiu ar tarporganizaciniu (Stahl ir kt., 2013). Pasak Rousseau ir kt. (1998), pasitikėjimas taip pat gali būti skirtingų formų. Viena iš formų yra *pasitikėjimas, grįstas išskaičiavimu* (angl. *calculus-based trust*), kai remiamasi racionalių pasirinkimų ir patikima informacija, tokia kaip įgyti diplomai ir reputacija, kuri pagrindžia kompetencijas ar ketinimus. Kita forma yra *santykiais grįstas pasitikėjimas* (angl. *relational trust*), kai pasitikėjimas atsiranda remiantis veikėjų tarpusavio santykiais dėl pasikartojančių sąveikų ir įtraukia emocinį aspektą, todėl ši forma yra patvaresnė, net jei ir išipareigojimai nėra iki galo įvykdomi (Bachmann ir Inkpen, 2011). Trečia pasitikėjimo forma yra *institucinis pasitikėjimas*, kuris remiasi nusistovėjusiomis elgesio taisyklėmis ir apibūdinamas kaip „*individualaus ar kolektyvinio veikimo forma, kuri jau įtvirtinta šiuose santykius veikiančioje institucinėje aplinkoje ir kuri sukuria palankias prielaidas kito veikėjo būsimai elgsenai esant tokioms pat sąlygoms*“ (Bachmann ir Inkpen, 2011, p. 284).

Institucinio organizacijų lauko dalyviai turi skirtingą galią ir autoritetą instituciniame lauke (Hargrave ir Van der Ven, 2006). *Galia* apibūdinama kaip organizacijos gebėjimas kontroliuoti resursus, nuo kurių kiti yra priklausomi, ir tuo paveikti kitų veiksmus (Pfeffer ir Salancik, 1978; Hargrave ir Van der Ven, 2006). Kaip teigia institucinio pokyčio tyrėjai, institucijų ardymas ar keitimas gali vykti ne tik dėl racionalaus efektyvumo tikslų, ne dėl naujų paslaugų ar praktikų teisėtumo įtvirtinimo instituciniame lauke, bet dėl siekio turėti galią ir kontroliuoti resursus arba išlikti legitimams akyse tų, kurie kontroliuoja resursus (Hargrave ir Van der Ven, 2006). Veikėjus instituciniame lauke taip pat skiria ir skirtingas *autoritetas* (angl. *authority*). Jis gali būti normatyvinis, kurį dažnai išreiškia asociacijos ar profesinės organizacijos (Scott, 2013) arba kompetetingos, licencijas išduodančios organizacijos išieškotas reguliatorinis autoritetas. Veikėjus instituciniame lauke gali sieti tie patys *vertybiniai ryšiai* ir *neformalūs ryšiai*, kuriais remiantis veikėjai sąveikauja instituciniame lauke (Phllips, Lawrens ir Hardy; 2000).

Tačiau nepaisant to, kad institucinio lauko dalyviai turi įvairias santykių sistemas, institucinio lauko veikėjų *bendradarbiavimas* yra svarbus institucijų kūrimo ir vystymo procese. Svarbu tai, kad institucinis laukas nustato taisykles, resursus ir praktikas, kuriais grindžiamas bendradarbiavimas, o bendradarbiavimas suteikia kontekstą vystytis lauko struktūrizavimo procesams. Bendradarbiavimas apibūdinamas kaip kooperatyvus santykis tarp organizacijų, kuris nesiejamas nei

rinkos, nei hierarchiniu mechanizmu (Phllips, Lawrens ir Hardy; 2000). Jam būdinga tai, kad tai yra tarporganizacinis fenomenas, jis nėra medijuojamas rinkos mechanizmu ir nėra grindžiamas hierarchiniais ryšiais (DiMaggio ir Powell, 1991), nesietinas su galią turinčios organizacijos veikimu. Tai yra tokia tarporganizacinė bendradarbiavimo forma instituciniame lauke, kuri atsiranda kai nei formali galia, nei rinkos galia nėra naudojama tarporganizaciniams santykiams nustatyti. Tačiau dėl požymių į bendradarbiavimą įvairovės toks nestruktūruotas jo pobūdis ir leidžia sukurti reikiamą dinamiką tyrinėjant jį kaip atskirą organizacinį reiškinį (Phllips, Lawrens ir Hardy; 2000)

Nagrinėdami organizacinį lauką Wooten ir Hofmann (2017) pastebi, kad laukas turi būti vertinamas ne tik kaip jį sudarančių veikėjų visuma, bet ir kaip visuma skirtingų diskusijų (santykių) erdvių, kuriose susitinka skirtingi veikėjai tam, kad išvystytų bendrą supratimą, nustatantį, kas yra teisėta ir priimtina. Viena iš naujausių Bitektine ir Nason (2019) tyrimų įvardijamos trys institucinio lauko veikėjų tarpusavio santykių erdvės, teigiant, kad naujų normų įteisinimas pasiekiamas organizacinio lauko veikėjams susitinkant administracinėje, teisinėje ir viešojoje erdvėse. **Administracinė erdvė** įvardinama kaip lauko dalis, apimanti valdžios institucijas ir vykdomosios valdžios veikėjus – renkamus politikus ir karjeros tarnautojus, kurie yra atsakingi už institucinio lauko teisinius ir reguliacinius aspektus (Buchanan ir Badham, 1999). Šie veikėjai turi prievartinę galią (ang. *ceorcive*) ne tik leisti teisės aktus, bet ir užtikrinti atitikimą teisės aktams bei vertinti, kas yra teisėta pagal esamus įstatymus, o kas ne. Šie institucinio lauko veikėjai gali daryti tiesioginį poveikį paskirdami baudas ar sankcijas už įstatymų nesilaikymą bei netiesioginį poveikį, t. y. vertinimus, kuriais remdamiesi kiti institucinio lauko dalyviai susidaro savo nuomonę (Bonardi, 2004; Hillman, 2003). **Teisinė erdvė** apima susistemintas normas, įstatymus ir teisės aktus, kurie atitinka esamą teisinę sistemą ir teismų praktikas. Teisinė erdvė remiasi priimtais įstatymais ir užtikrina, kad naujų veiklų legalumas užtikrintų ir atitiktų teisės aktus – rašytinę teisę, o individualūs institucinio lauko dalyviai ja remdamiesi galėtų vertinti tinkamas ir priimtinas organizacijų elgesio normas (Zelditch ir Walker, 2000). **Viešoji erdvė** apima komunikaciją plačiojoje visuomenėje ir masinės medijos komunikaciją visuomenei, renginius, reklamą bei protestus, demonstracijas ar viešus pasisakymus (Pollock ir Rindova, 2003). Svarbu pastebėti, kad masinė medija veikia ir kaip daranti įtaką visuomenės nuomonei, ir kaip atspindinti visuomenės supratimą apie tam tikro reiškinio teisėtumą. Bitektine ir Nason (2019) pastebi, kad siekiant institucinio pokyčio metu legimituoti naujas veiklos kategorijas mobilizuojant veikėjus ir diskusijoms vykstant skirtingose erdvėse, yra labai sunku išlaikyti kolektyvinį veikėjų įsitraukimą, ypač susidūrus su pirmaisiais sunkumais. Diskusijos skirtingose institucinio lauko erdvėse ypač fragmentuoja ir sumažina kolektyvinių veikėjų pajėgas konfrontuojant esamoms nusistovėjusioms institucinio lauko taisyklėms, tačiau, iš kitos pusės, veiksmi vienoje erdvėje sustiprina pokyčio poveikį ir kitose diskusijų erdvėse.

Ozcan ir Gurses (2018) taip pat analizuoja įmonių ir priežiūros institucijų sąveiką ir atskleidžia diskusijų **rinkos ir reguliacinėje-priežiūros erdvėje** svarbą. Naujoms įmonėms konkuruojant su rinkos senbuviais ir stengiantis pakeisti joms

nepalankią reguliacinę aplinką, jos gali įtraukti netgi kitą auditoriją ir vartotojus, kurie naudodami įtaką veikia politikos formuotojus, kurie savo ruožtu priima įstatymus ir įveikia griežtas regulatoriaus nuostatas. Jų tyrimas patvirtina, kad egzistuoja skirtingi diskusijų laukai, kurie veikia vienas kitą, tačiau juose yra skirtinga institucijų formavimosi dinamika. Ši tyrimas taip pat atskleidžia ir diskusijų sritį rinkos ir reguliacinėje-priežiūros erdvėje, kuri ypač svarbi reguliuojamose industrijose.

Taigi apibendrinant ankstesnius tyrimus sudaroma organizacinio lauko veikėjų ir diskusijų erdvių suvertinė pateikiama **1.1 lentelėje**.

1.1 lentelė. Institucinio organizacijų lauko veikėjai ir diskusijų sritys (sudaryta autorės)

Erdvė	Veikėjai	Vaidmuo	Autorius
Administracinė erdvė	Politiką formuojančios ir įgyvendinančios įstaigos, agentūros – politikai, karjeros tarnautojai ir pareigūnai	Teisėkūra, įstatymų laikymosi priežiūra ir kontrolė	Buchanan ir Badham, 1999; Bitektine ir Nason, 2020
Reguliacinė - priežiūros erdvė	Regulatoriai ir reguliacinę priežiūrą vykdančys pareigūnai	Reguliacinė priežiūra	Ozcan ir Gurses, 2018
Teisinė erdvė	Profesinės organizacijos, teisininkai, teisėjai, komisijos, arbitrai	Teisinės konsultacijos, teisinis atstovavimas, arbitražas	Zelditch ir Walker, 2000
Rinkos erdvė	Rinkos dalyviai, tiekėjai, investuotojai, klientai, asociacijos	Verslo santykiai	Navis ir Glynn, 2010
Viešoji erdvė	Medija, nuomonės formuotojai, ekspertai	Vieši debatai ir diskusijos	Pollock ir Rindova, 2003;

Taigi instituciniame organizacijų lauke naujos normos, praktikos ir supratimas susiformuoja ir plinta vykstant diskusijoms, deryboms ir susitarimui tarp veikėjų, esančių skirtingose organizacijų lauko erdvėse, o susitarimai gali būti pasiekiami per institucionalizuotus hierarchiškų teisėkūros (politikos) ar rinkos sandorių mechanizmus (Lawrence ir kt., 2002). Tačiau ne vien tik motyvai, interesai, resursai ir socialinė pozicija nulemia institucinio lauko veikėjų tarpusavio sąveiką. Smart (2018) atskleidžia, kad kadangi organizacinio lauko struktūros yra daugialypės ir tarpusavyje susijusios, dalyvių veikimas atsiranda iš veikėjų žinių apie šias daugialypes struktūras ir tarpusavio veiklos schemas bei gebėjimų pritaikyti jas skirtinguose kontekstuose, todėl net ir tame pačiame lauke esančius veikėjus šios žinios įgalina skirtingai. Dar daugiau, institucinio pokyčio tyrėjai (Hampel ir kt., 2017) pastebi, kad ypač šiuo metu dėl sparčiai vykstančios skaitmeninių inovacijų įtakos institucijų transformacijos proceso analizė reikalauja atsižvelgti ir į tarpsektorinį veikėjų sąryšį bei skaitmeninės infrastruktūros svarbą institucinio pokyčio tyrimuose.

Apibendrinant institucinio organizacijų lauko tyrimus ir įvardinant veikėjų grupes, išskiriamos atskiros veikėjų diskusijų / sąveikos erdvės, kurios yra svarbios instituciniam pokyčiui ir instituciniam organizacijų lauko vystymuisi. Taip pat

atkreipiamas dėmesys, kad institucinio pokyčio metu svarbūs ne tik tie institucinio lauko veikėjai, kurie įneša pozityvias inovacijas, tačiau ir tie, kurie kuria destruktiją, nes institucinis pokytis vyksta ne tik dėl naujovių atsiradimo, bet ir dėl aiškaus įvardinimo, kas yra teisėta ir priimtina, o kas – ne (Meyer ir kt., 2009). Vis labiau tyrimai atskleidžia, kad keičiantis kartoms ir vertybinėms normoms, veikėjai priima institucines praktikas ne vien todėl, kad jos įteisintos, tačiau dėl to, kad vertinant aktualias situacijas ir aplinką, esamos taisyklės turi prasmę ir yra adekvačios esamoms problemoms spręsti, taip pat vertinant ir galimą normų nesilaikymo alternatyvą (Meyer ir kt., 2009). Tačiau ligi šiol, mokslininkams gilinantis į globalizaciją ir skaitmenizaciją, institucinio lauko tyrimai ribotai atskleidžia ir tai, kaip vienos šalies instituciniai pokyčiai sąveikauja bendrame globalios rinkos kontekste, o veikėjai, net ir už šalies ribų, gali paveikti institucinio lauko formavimąsi (Kostova ir kt., 2008; Šilenskytė ir kt., 2022).

1.1.3. Institucinis pokytis

Nors institucijos yra stabilios struktūros, įgalinančios funkcionuoti rinkas ir sprendžiančios kolektyvinio veikimo dilemą, tačiau laikui bėgant jos kinta (Jepperson, 1991). Jos gali keistis skirtingais tempais ir skirtinguose kontekstuose, gali keistis jų pobūdis ir svarba (Dacin ir kt., 2002; Williamson, 2000; Coccia, 2018), todėl aptarus kertinius institucinės teorijos konceptus, toliau šioje dalyje aptariama institucinio pokyčio tema.

Institucinio pokyčio teorija, kaip teigia Kingston ir Caballero (2009), Coccia (2018) ir kiti autoriai, gali būti nagrinėjama trimis aspektais:

1. Suplanuoto pokyčio požiūriu (angl. *design based approach*), institucinis pokytis yra „*suplanuotas, kolektyvinio pasirinkimo procesas*“ (Coccia, 2018, p. 3), kuriame institucinį pokytį kolektyviai nustato politiškas subjektas, pavydžiui, vyriausybė, o organizacijos dalyvauja kolektyviniuose veiksmuose derantis dėl naujų taisyklių. Tokio pokyčio impulsas gali būti išorinis šaltinis, pavyzdžiui, technologijų pasikeitimas (Libecap, 1989) arba tiek išorinis, tiek ir vidinis, pavyzdžiui, resursų išekvojimas (Ostrom, 2005). Šis požiūris atskleidžia, kad institucinis pokytis priklauso nuo aukštesnio lygio taisyklių ir sprendimus priimančių asmenų suvokimo apie tikėtiną pokyčio poveikį bei jų santykį su nuo pokyčių nukentėjusia grupe, tačiau ligi šiol mažai atskleidžia, kodėl net ir kolektyviai keičiant formalias taisykles, pokytis ne visada pavyksta, o centrinis veikėjas, nors ir turintis galią, nesugeba užtikrinti siekiamo efekto (Coccia, 2018). Įgyvendinti pokyčius taip, kaip planuota, centriniams veikėjams nepavyksta dėl keleto priežasčių – pasipriešinimo, netinkamų veiksmų ar partnerių elgsenos, politinio palaikymo trūkumo ar projekto valdymo problemų – biudžeto išekvojimo, viešųjų pirkimų neefektyvumo, rizikų nevaldymo (Bildfell, 2018; Opara ir kt., 2021)

2. Pusiausvyros požiūriu (angl. *equilibrium approach*), institucinis pokytis vyksta, kai dėmesys kreipiamas ne į taisykles ar normas, bet į elgseną, kurią tos taisyklės nulemia, o formalios ir neformalios institucijos traktuojamos lygiavertiškai (Greif ir Laitin, 2004). Šiuo požiūriu institucinis pokytis vyksta ne dėl pasikeitusių taisyklių, bet dėl pasikeitusių daugumos veikėjų lūkesčių, todėl, pavyzdžiui, įvykus

technologiniams pokyčiams, kurie sutrikdo esamą pusiausvyrą, įvyksta formalių taisyklių ir praktikų pokytis, kuris laikui bėgant palengva prisitaiko ir nusistovi, sukoordinuodamas veikėjų lūkesčius.

3. Evoliuciniu požiūriu (angl. *evolutional approach*), institucijų pokytis vyksta dėl natūralaus, organiško progreso ir organizacijų veiksmų, tokių kaip mokymasis, naujų praktikų imitavimas, kurie tampa visiems priimtini ir palengva įteisinami. Šiuo požiūriu institucinis pokytis vyksta ne kaip kolektyviniai suplanuotas ir koordinuotas, tačiau kaip tuo pačiu metu vykstantis daugelio visuomenės narių pasirinkimas dėl naujų taisyklių ir elgsenos modelių priimtumo bendruomenei, o institucijos tik adaptuojamos institucionalizuojant sėkmingas praktikas (Coccia, 2018). Kitaip tariant, institucinis pokytis vyksta ne kaip centrinių veikėjų padiktuotas procesas keičiant įstatymus ir ne kaip skirtingų lūkesčių pasekmė, bet vyksta organiškai, natūraliai, be jokio išankstinio ar specifinio sumanymo. Šis požiūris neigia iš anksto sugalvotą centrinių veikėjų diktuojamą procesą, nes pokytis įvyksta akumuliuojantis daugybei mažų neformalių pasikeitimų (North, 1990), kurie staiga sukelia tektoninius lūžius ir pasikeitimus reguliacinėse institucijose. Remiantis šiuo požiūriu teigiama, kad neformalios institucijos – normos ir kognityvinės nuostatos – vaidina centrinių vaidmenį instituciniam pokyčiui (Scott, 2013). Tokia evoliucija, kaip teigia mokslininkai (Pierson, 2000; Sydow, Schreyögg ir Koch, 2009; Ebbinghaus, 2005; Evenhuis, 2017), turi priklausomybę nuo praeities sprendimų (kelio priklausomybė, arba angl. *path dependency*) teigiant, kad istorija yra svarbi, o visi tolimesni įvykiai yra priklausomi nuo praeities įvykių, t. y. ankstesnės socialiai priimtose struktūros ir taisyklės formuoja tolesnius sprendimus ir tolimesnį institucinį vystymąsi (Ebbinghaus, 2005).

Apžvelgiant tris institucinio pokyčio teorinius požiūrius, šioje disertacijoje atvirai žiūrima į juos visus, iš anksto neapsiribojant nė vienu iš jų, nes evoliucinis institucinio pokyčio požiūris įvertina ir istorinio, ir technologinio konteksto, ir veikėjų iniciatyvų svarbą keičiant normas ir praktikas; suplanuoto pokyčio požiūris labiau akcentuoja politinę dienotvarkę, bet neatspindi organizacijų išitraukimo į pokyčio kūrimo svarbą, lyg organizacijos neturėtų įtakos pačios inicijuoti taisyklių keitimo, o pusiausvyros požiūris neatskleidžia tarptautinio ir politinio konteksto svarbos.

Visi aukščiau aptarti institucinio pokyčio požiūriai akcentuoja, kad institucinis pokytis vyksta dėl tam tikrų išorinių aplinkos ir vidinių, organizacijose vykstančių priežasčių, todėl toliau aptariamos literatūroje nagrinėtos institucinio pokyčio priežastys.

1. Aplinkos nulemtos institucinio pokyčio priežastys. Tyrimai atskleidžia, kad institucinis pokytis vyksta atsiradus tam tikroms socialinėms-politinėms, kultūrinėms ar ekonominėms aplinkos sąlygoms (Batillana ir kt., 2009; Kalantaridis ir Fletcher 2012; Greenwood ir kt., 2017), kurios veikia institucinę organizacijų lauką bei materialinių resursų elementus ir pasiūlos bei paklausos sąlygas (Scott, 2013). Priežastis, kodėl išnyksta ar keičiasi institucijos, tyrėjai grupuoja įvairiai.

Viena pirmųjų mokslininkių, kuri įvardino šias priežastis, yra Christine Oliver (1992), kuri teigia, kad yra trys pagrindiniai institucinio pokyčio šaltiniai: (a) politiniai, (b) funkciniai ir (c) socialiniai. Politinis spaudimas instituciniam pokyčiui

atsiranda dėl politinės galios ir su tuo susijusių interesų pasikeitimų. Funkcinis institucinio pokyčio poreikis atsiranda dėl staiga suvokiamų veiklų ir siekiamus rezultatus ribojančių problemų arba esamos institucionalizuotos veiklos praktikos nenaudingumo ar neveiksmumo, pasikeitus technologiniams ar profesiniams poreikiams, ir šis spaudimas pokyčiui dažniausiai atsiranda augant rinkos dalyvių konkurencijai dėl resursų, o socialinis kyla iš visuomenės grupių poreikių pasikeitimo ir socialinio spaudimo, pavyzdžiui, reaguojant į besikeičiantį visuomenės požiūrį į lyčių įvairovę ar socialinę įtrauktį.

Kiti tyrėjai, pavyzdžiui, Mahoney (2000) institucinį pokytį skatinančius išorinius veiksnius grupuoja į keturias kategorijas: (a) išoriniai šokai ir krizės; (b) pasikeitę galios pozicijos ar politiniai santykiai; (c) technologinio vystymosi arba mokymosi nulemti pokyčiai; (d) pasikeitę vertybės ir įsitikinimai. Ligi šiol tyrimai rodo, kad institucinį pokytį lemia tik viena iš vyraujančių priežasčių. Pavyzdžiui, Lounsbury (2002) analizavo finansinio tarpininkavimo institucinį pokytį, kai pasikeitus profesinei logikai, nauji rinkos dalyviai pasiekė reguliacinį pokytį JAV finansų industrijoje, o Geissinger, Laurell, Sandström, Eriksson ir Nykvist (2019), Arner, Buckley, Zetsche ir Veidt (2020) akcentuoja tik technologinio progreso svarbą keičiantis institucijoms.

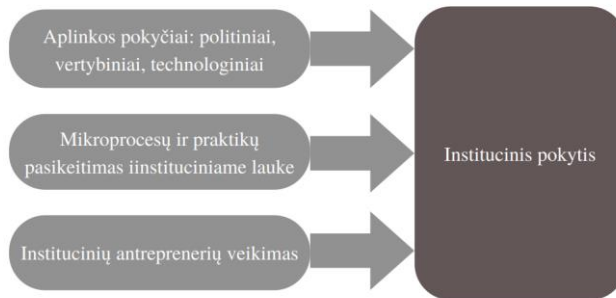
Tyrėjų išgrynintos aplinkos pokyčių priežastys referuoja į kertines grupes, tik Mahoney (2000) klasifikacijoje yra įvertinama išorinių šokų ir krizių įtaka, kuri ypač svarbi globalioms, nuo tarptautinio konteksto priklausančioms įmonėms ir industrijoms.

2. Institucinių antreprenerių veikimas. Institucinės teorijos mokslininkai, teigdami, kad veikėjų elgsena instituciniame lauke yra nulemta jų siekio būti legitimuoti (DiMaggio ir Powell, 1983), institucinį pokytį nagrinėjo kaip kylantį dėl išorinio poveikio priežasčių. Tačiau pastebėjus, kad institucijos, iš vienos pusės apriboja veikimo lauką, bet iš kitos pusės sudaro prielaidas jas keisti (Leca ir kt., 2008; Garud ir Kumaraswamy, 2010), buvo išplėtoti ne tik aplinkos poveikio, bet ir institucinių antreprenerių veiklos svarba keičiant institucijas (DiMaggio, 1988; Battilana ir kt., 2009). Instituciniai antrepreneriai tam, kad darytų pokytį, turi būti įsitvirtinę instituciniame lauke, bet gebėtų atsisieti nuo institucijų spaudimo ir veikti strategiškai patys inicijuodami pokytį, keisdami institucines logikas, veikėjų ryšį ar valdyseną (Hoogstraaten ir kt., 2020). Detaliau apie institucinius antreprenerius kalbama tolesniuose skyriuose.

3. Mikroporocėsų ir praktikų pasikeitimas. Naujausia institucinio pokyčio priežasčių tyrimų sritis apima mikrolygio tyrimus (angl. *microfoundations*), kurie atskleidžia, kad institucinio lygio pokyčiai gali būti nulemti veikėjų mikropraktikų, kurios plinta, tampa institucionalizuotos ir keičia esamas institucines praktikas ir mąstymą, pasikeitimo (Vaccaro ir Palazzo, 2015). Tokie tyrimai atskleidžia, kad institucinis pokytis gali vykti ir be išorinio aplinkos poveikio ar strategiškai suplanuoto institucinių antreprenerių veikimo.

Taigi, remiantis 1990–2015 m. mokslininkų atliktomis sisteminėmis mokslinės literatūros analizėmis (Piazza ir Castellucci, 2014; Micelotta ir kt., 2017) ir naujausiais pastarųjų metų tyrimais (Vaccaro ir Palazzo, 2015; Geissinger ir kt., 2019;

Hoogstraaten ir kt. 2020) galima apibendrinti, kad institucinio pokyčio prielaidos gali būti skirstomos į tris priežasčių grupes – tai išoriniai pokyčiai institucinėje aplinkoje, mikroprocesų ir praktikų pasikeitimas ir institucinių antreprenierių veikimas (**1.2 pav.**).



1.2 pav. Institucinio pokyčio priežastys (apibendrinta pagal Piazza ir Castellucci, 2014; Micelotta ir kt., 2017; Vaccaro ir Palazzo, 2015; Geissinger ir kt., 2019; Hoogstraaten ir kt., 2020)

Tačiau pastebima, kad institucinio pokyčio tyrimuose yra keletas mažiau nagrinėtų sričių (Micelotta ir kt., 2017). Pirmoji sritis yra ta, kad, sparčiai vystantis skaitmenizacijai, technologinėms ir verslo modelių inovacijoms, vystymasis vyksta tiek visuomenei naudinga, tiek žalinga kryptimis, todėl ypač svarbus tampa viešosios politikos ir priežiūros institucijos vaidmuo reaguojant į vykstančius pokyčius ir apginant viešąjį interesą. Ypač finansinių paslaugų industrijoje tokios inovacijos gali atnešti didžiulę naudą jos vartotojams ir paskatinti tvarų finansų vystymąsi. Tačiau vykstančios inovacijos priimant finansinio sukčiavimo ar socialinės inžinerijos sprendimus, kur naudojamos inovatyvios manipuliacinės technikos, gali sukurti didžiulę žalą vartotojams (Salahdine ir Kaabouch, 2019), todėl reguliavimo ir priežiūros sprendimų laikas adaptuojantis prie inovacijų ir formuojant institucinį pokytį yra labai svarbus. Tačiau tyrimai apie tokių iššūkių padiktuotus institucinius pokyčius tokiuose reguliuojamuose sektoriuose yra labai riboti, juo labiau nagrinėjantys institucinių antreprenierių veikimą. Kitas aspektas yra tas, kad labai mažai institucinio pokyčio tyrimų nagrinėja institucinio pokyčio iniciatyvas, kai inovacijos nebuvo institucionalizuotos ir aktyvūs veikėjai nepasiekė savo tikslų, keisdami institucijas arba pradėti pokyčiai turėjo nepageidaujamų pasekmių (Khan, Munir ir Willmott, 2007).

Taigi, institucinio pokyčio tyrimai nurodo skirtingas institucinio pokyčio priežastis, iš kurių institucinių antreprenierių veikimas įvardinamas kaip viena iš priežasčių. Ji detaliau gvildinama šioje disertacijoje.

1.1.4. Institucinis darbas kaip institucijų keitimo procesas

Keisdami ar kurdami naujas institucijas, instituciniai antreprenieriai atlieka institucinį darbą (Lawrence ir Suddaby, 2006). *Institucinis darbas* yra „tikslinga asmenų ar organizacijų veikla, kuri siekia sukurti, palaikyti ar iš esmės pakeisti

institucijas“ (Lawrence ir Suddaby, 2006, p. 215), o jo metu „instituciniai antreprenieriai laužo esamas normas, keičia įstatymus, taisykles ir praktikas, susijusias su dominuojančia institucine logika, ir įteisina alternatyvias taisykles, praktikas ir logikas, kurios ima vyrauti“ (Garud ir kt., 2007, p. 962). Institucinio darbo rezultatas yra institucinis pokytis, kai pasiekiami nauji susitarimai, atspindintys dominuojančių veikėjų interesus ir vertybes. Tokie susitarimai gali būti iškovojami įveikiant įvairius susidūrimus, konfliktus ar sukuriant naujus bendradarbiavimo ryšius. Ir nors institucinis darbas yra atskira neoinstitucinės teorijos tyrimų šaka, tačiau šiame tyrime institucinis darbo procesas yra svarbus kaip pagrindas, padedantis atskleisti kolektyvinę institucinių antreprenierių veikimą.

Plačiai paplitusį institucinio darbo procesą apibendrina Lawrence ir Suddaby (2006), atlikę teorinę sistematinę mokslinės literatūros analizę. Jie įvardino tris institucinio darbo etapus: institucijų sukūrimą, palaikymą ir ardymą, o šiuos etapus detalizuoja atitinkami žingsniai (Lawrence ir Suddaby, 2006). Tokio grupavimo teorinėje dalyje laikomasi ligi šiol, tačiau Zvolska, Palgan ir Mont (2019) juos susiejo su instituciniais elementais. **1.2 lentelėje** detaliau pateikiami institucinio darbo etapai ir jų apibūdinimas.

Kiekvienas iš šių etapų turi su reguliacinėmis institucijomis susijusius darbus – politinius ar teisėkūros procesus sutelkiant dalyvius, suformuojant naujus įstatymus ar taisykles, nuosavybės teises ir nustatant materialinių išteklių ribas, su normatyvinėmis institucijomis susijusius darbus – dalyvių tarpusavio ryšių, norminių nuostatų ir vertybių pertvarkymą, ir su kultūrinėmis-kognityvinėmis institucijomis susijusius darbus – keičiant abstrakčias ir visuomenei suvokiamas kategorijas, įtvirtinant naujas nuostatas (Lawrence ir Suddaby, 2006; Zvolska ir kt., 2019). Institucinio darbo metu institucijų sukūrimas apima naujų institucijų suformavimą: naujų įstatymų, teisės aktų ar taisyklių bei jų laikymosi priežiūros sukūrimą. Jis vyksta per teisėkūros ir strateginę organizacijų darbą, jo metu suformuojamos naujos taisyklės, apibrėžiama prieiga prie materialinių resursų, nuosavybės teisė, įvedamos naujos kategorijos ir prasmės. Institucijų palaikymo veikla apima sutartų, galiojančių įstatymų, teisės normų laikymąsi ir priežiūrą, kad nebūtų nukrypstama nuo esamų susitarimų. Institucijas ardantys procesai siekia pakenkti pasiektiems susitarimams ir priimtoms teisinėms normoms ir jų besilaikančioms organizacijoms, pakenkti moraliniams esamų susitarimų principams ar atsieti jas nuo įprastų praktikų.

Tyrimai atskleidžia, kad instituciniai antreprenieriai pokyčius dažniausiai pradeda dar idėjinio lygmeniu, ardydami esamas institucijas ir siekdami išaiškinti bei pagrįsti naujų taisyklių ar praktikų poreikį, jų priežastingumą ir svarbą kitiems institucinio lauko veikėjams, kad šie juos palaikytų ar nesipriešintų (Maguire ir kt., 2004). Kad toks pagrindimas būtų priimtas, suprantamas ir prasmingas institucinio lauko dalyviams, instituciniai antreprenieriai dažnai remiamasi esama lauko logika ir dominuojančiomis diskusijų temomis (Seo ir Creed, 2002; Lawrence ir kt., 2004). Tačiau skirtingiems suinteresuotiems asmenims gali būti pasakojamos skirtingos istorijos ir naratyvai, referuojama į skirtingas problemas ar naudojami skirtingi tas pačias problemas aiškinantys argumentai (Hardy ir Maguire, 2017), o tai gali apsunkinti tikrąjį pokytį atliekančių institucinių antreprenierių identifikavimą.

1.2 lentelė. Institucinio darbo etapai, susiję su reguliacinėmis, normatyvinėmis ir kultūrinėmis-kognityvinėmis institucinėmis struktūromis (pagal Lawrence ir Suddaby, 2006; Zvolksa ir kt., 2019; Braido ir Kleim, 2020).

Etapas	Institucinio pokyčio įgyvendinimo etapas	Apibūdinimas
1	2	3
Institucijų ardymas		
Reguliacinis darbas	Draudimų ir įvertinimų atsiejimas (angl. <i>disconnection sanctions</i>)	Kartu su valstybiniu aparatu atsieti įvertinimus ir draudimus nuo egzistuojančių praktikų, taisyklių, technologijų
Normatyvinis darbas	Vertybinio pagrindo atsiejimas (angl. <i>disassociating moral foundations</i>)	Praktikų, taisyklių, technologijų atsiejimas nuo jų vertybinio pagrindo atsižvelgiant į specifinį kultūrinį kontekstą
Kultūrinis-kognityvinis darbas	Pakenkimas esamoms prielaidoms ir įsitikinimams (angl. <i>undermining assumptions and beliefs</i>)	Sumažinti suvokiamą naujovių ir skirtingumo riziką pakirsti pagrindines prielaidas ir įsitikinimus
Institucijų kūrimas		
Reguliacinis darbas	Propagavimas (angl. <i>advocacy</i>)	Sutelkti politinį ir reguliacinį palaikymą, siekiant apibrėžti, kokios naujos taisyklės turėtų įsigaliooti, norint pasiūlyti, prieštarauti ar keisti nusistovėjusius įstatymus ar teisės aktus
	Apibrėžimas (angl. <i>defining</i>)	Naujų taisyklių ir normų, kurios suteiktų naują identitetą, pripažinimą, nustatytų naujas ribas ir normas, aptarimas ir suformavimas
	Pripažinimas (angl. <i>vesting</i>)	Taisyklių, įstatymų, teisės normų sukūrimas
Normatyvinis darbas	Identiteto suformavimas (angl. <i>constructing identity</i>)	Santykių tarp skirtingų veikėjų ir organizacijų nustatymas
	Norminių asociacijų pakeitimas (angl. <i>changing normative associations</i>)	Ryšių sukūrimas tarp naujų teisinių normų ir naujai formuojamo moralinio bei kultūrinio pagrindo
	Norminių tinklų suformavimas (angl. <i>constructing normative networks</i>)	Naujų tarporganizacinių norminių ryšių suformavimas, kuris leidžia prižiūrėti ir daryti įtaką susijusiose grupėse, kurioms padedant naujos praktikos tampa įteisintos bei priimtose ir formuoja naujas tų praktikų atitiktis, priežiūros ir vertinimo tvarkas
Kultūrinis-kognityvinis darbas	Imitavimas (angl. <i>mimicry</i>)	Naujų įdiegtų praktikų asocijavimas su visuotinai priimtomis taisyklėmis, praktikomis ir technologijomis, kad naujos praktikos būtų lengvai priimanamos ir adaptuojamos
	Teorizavimas (angl. <i>theorizing</i>)	Abstrakčių susijusių kategorijų išvystymas ir priežasties ir pasekmės ryšio išvystymas
	Edukavimas (angl. <i>educating</i>)	Su naujomis praktikomis susijusių veikėjų mokymas, jų kompetencijų kūrimas, siekiant palaikyti naujas sukurta struktūras ir institucijas

1	2	3
Institucijų palaikymas		
Reguliacinis darbas	Veiklos įgalinimas (angl. <i>enabling work</i>)	Įstatymų ir taisyklių, kurie apibrėžia, palengvina, papildo institucijas, sukūrimas, pavyzdžiui, priėjimo prie išteklių suformavimas ar naujų įgaliotųjų atstovų suformavimas
	Priežiūra (angl. <i>policing</i>)	Atitikties naujiems teisės aktams užtikrinimas, prižiūrint ir kontroliuojant taisyklių laikymąsi.
	Atgrąšymas (angl. <i>detering</i>)	Reguliacinių barjerų sukūrimas, apribojantis institucinį pokytį
Normatyvinis darbas	Narsa ir demonizavimas (angl. <i>valourizing and demonizing</i>)	Teigiamų ir neigiamų pavyzdžių, kurie iliustruoja norminį institucinį pagrindą, pateikimas visuomenei
	Mitų kūrimas (angl. <i>mythologizing</i>)	Vertybinių pagrindų išsaugojimas kuriant ir palaikant mitus apie institucijų kilmės istoriją
Kultūrinis kognityvinis darbas	Įtvirtinimas (angl. <i>embedding and routinizing</i>)	Aktyvus naujų norminių pagrindų įtvirtinimas dalyvių kasdieninėje rutinoje ir organizacinėse praktikose

Taigi, instituciniam darbui įgyvendinti reikalingos trijų skirtingų tipų veikėjų veiklos: (a) politinis ir teisėkūros darbas, norint pakeisti reguliacines institucijas, (b) normatyvinis darbas, reikalingas veikėjų įsitikinimams pakeisti, ir (c) kultūrinės-kognityvinės institucijas apimanti veikla, keičianti mąstymo ribas (Lawrence ir Suddaby, 2006). Todėl instituciniam pokyčiui atlikti instituciniams antrepneriams būtini sąjungininkai arba partneriai, kurių dėka mobilizuojami resursai ir įtvirtinamas institucinio pokyčio pagrindas, o jie sutelkiami ir įtraukiami randant vienijančius interesus (Greenwood ir kt., 2002). Instituciniams antrepneriams svarbu matyti visus institucinio lauko dalyvius ir aiškiai įsivardinti galimus šalininkus, priešininkus ir kitus veikėjus, kurie gali būti net ir neutraliai įsitraukę į šį procesą (Scully ir Creed, 2005). Kaip įvardina Battilana ir kt. (2009), tokios grupės formavimas padeda sumažinti prieštaras tarp atskirų partnerių ir kartu padidina įtampą tarp oponentų, parodant, kad esamos institucinės praktikos ir normos jau neveiksnišios, o naujų praktikų priėmimas neabejotinai pagerins situaciją ir užtikrins geresnę institucinę aplinką.

Tačiau, gilinantis į institucinio darbo tematiką, pastebima, kad dauguma tyrėjų patvirtina (Zvolska ir kt., 2019), kad Lawrence ir Suddaby (2006) pasiūlytas institucinio darbo procesas naudingas detaliam analizuojant institucinio pokyčio procesą, bet tyrėjai (Hayne ir Free, 2014; Canning ir O'Dwyer, 2016) kritikuoja Lawrence ir Suddaby (2006) dėl to, kad pateiktas toks supaprastintas institucinio darbo procesas retai kada atspindi realybę, kuri yra daug kompleksiškesnė ir nenuosekli (Canning ir O'Dwyer, 2016). Pavyzdžiui, empiriniai tyrimai profesinės teisės formavimo praktikose atskleidžia, kad visi trys institucinio darbo tipai gali vykti vienu metu ir, nors juos ir galima atskirti teoriškai, empiriškai tokią takoskyrą pasiekti sunku (Empson, Cleaver ir Allen, 2013). Hayne ir Free (2014) taip pat įvardino institucinio darbo procesą ne kaip nuoseklų linijinį procesą, o kaip procesą, kuriame institucinio pokyčio antrepneriai gali kombinuoti skirtingus procesus. O Canning ir O'Dwyer (2016), tyrinėdami institucinio darbo procesą keičiant reguliacines

buhalterinės priežiūros institucijas, atskleidė reguliatorių svarbą pokyčių atmetimo metu. Tyrinėdami FinTech sektoriaus mobiliųjų mokėjimų institucinio pokyčio procesą Brazilijoje, Braid ir Kleim (2020) identifiko pagrindinius institucinio darbo etapus, tačiau pasigedo dalyvių edukavimo žingsnių.

Kadangi institucinio darbo procesas yra pilnas iššūkių ir reikalauja išteklių, institucinių antreprenierių sėkmei reikalingi resursai, kurie gali būti strateginiai ir brangūs ir kurių sutelkimui yra labai svarbus partnerių įtraukimas (Misangyi ir kt., 2008). Analizuojant tyrėjų aptariamus instituciniam pokyčiui reikiamus išteklius (Greenwood ir kt., 2002; Battilana ir kt., 2009), išskiriamos tokios išteklių grupės:

Materialiniai ištekliai:

- Finansiniai ištekliai, kurie svarbūs ne tik paties pokyčio įgyvendinimui, bet ir ypač svarbūs institucinio pokyčio pradžioje siekiant apeiti draudimus, baudas, oponentų sankcijas, kurias greičiausiai inicijuos pakeitimo priešininkai, ir kompensuoti išlaidas bei atsirandančius nuostolius dėl mažo esamos idėjos populiarumo pereinamuoju metu (Greenwood ir kt., 2002; Leca ir kt., 2009). Jie gali būti svarbūs įtraukiant kitus strateginius partnerius ar kompensuojant technologinių investicijų kaštus (Garud ir kt., 2002). Todėl šių resursų svarba atskleidžia, kodėl dažnai instituciniais antreprenieriais tampa dideli rinkos žaidėjai ar firmos.

- Strateginiai ištekliai, kuriuos valdo instituciniai antreprenieriai arba jų partneriai, gali smarkiai padidinti vykdomo pokyčio sėkmę (Greenwood ir kt., 2002). Strateginiai resursai gali būti tiek fiziniai objektai ir infrastruktūra, tiek informaciniai tinklai (Garud ir kt., 2002, Dorado, 2005).

Nematerialūs ištekliai:

- Politinė galia. Formali valdžia ir įgaliojimai užtikrina reikiamą galios šaltinį ir padeda ir įteisinti institucinį pokytį, ir įtvirtinti jo laikymąsi. Formali valdžia apima sprendimų priėmimo galią ir teisėkūrą (Phillips ir kt., 2000), todėl instituciniams antreprenieriams svarbu turėti arba mobilizuoti tokią galią turinčius veikėjus.

- Legitimumas – tai nematerialus kapitalas, dėl kurio institucinio antreprenierio veiksmai ir vertybės atitinka institucinio lauko dalyvių vertybes ir lūkesčius (Rao, Monin ir Durand, 2003). Todėl, siekdami legitimumo, instituciniai antreprenieriai įtvirtina savo statusą, identitetą ir ankstesnes sėkmingas patirtis. Jei esamas institucinių antreprenierių ar jų partnerių legitimumas nepakankamas, jie siekia paskatinti partnerius užimti aukštesnes pozicijas, kad turėtų reikiamas galias ir užtikrintų pokyčio palaikymą (Sherer ir Lee, 2002).

- Socialinis kapitalas referuoja į formalius ir neformalius tinklus, kuriems esant instituciniai antreprenieriai daro įtaką ir sujungia skirtingas veikėjų grupes bei suderina skirtingų grupių veiksmus (Maguire ir kt., 2004). Ši tinklaveika suteikia reikiamos informacijos ir politinio palaikymo darant tokių pokyčių, o centrinė institucinio antreprenierio pozicija užtikrina, kad jo išsakomos pokyčio idėjos yra priimanamos ir suprantamos instituciniame lauke. Socialinis institucinio veikėjo kapitalas taip pat leidžia įtraukti ir suderinti kolektyvinį veikimą ir įvairių suinteresuotų grupių interesus ir žinias tiek iš centrinės, tiek ir iš periferinės dalies (Maguire ir kt., 2004), ir veiksmingai įdiegti institucinį pokytį kontroliuojant prieigą prie resursų (Dorado, 2005).

- Gebėjimai. Inovaciniai ir komunikaciniai gebėjimai yra svarbūs instituciniams antrepneriams, ypač kuriant institucines inovacijas ir įgyvendinant radikalias transformacijas (Greenwood ir kt., 2002).

- Viešieji ryšiai ir komunikacija. Institucinis pokytis susijęs su efektyvia komunikacija, apimančia viso institucinio lauko dalyvius (Battilana ir kt., 2009).

Taigi, institucinio darbo etapų ir atskirų žingsnių detalizavimas bei jų susiejimas su institucijų reguliaciniais, normatyviniais ir kognityviniais elementais padeda analizuoti institucinį pokytį ir iš esmės suprasti vykstančius procesus (Zvolska ir kt., 2019), tačiau neatskleidžia veikėjų ar institucinių antrepnerių vaidmens šio proceso metu bei technologinių artefaktų svarbos institucinio pokyčio metu. Tačiau, analizuojant veikėjų sąveikavimą institucinio pokyčio metu, ilgo laikotarpio perspektyvoje toks detalizavimas padeda struktūruoti institucinio pokyčio procesą, net jei ir yra pastebimi skirtingi ar persidengiantys etapai ar žingsniai.

1.1.5. Instituciniai antrepneriai ir jų iššūkiai

Nors antrepneriškumo terminas nėra naujas, jis plačiausiai paplitęs kalbant apie verslą ir verslumą (Schumpeter, 1963; Churchill, Lewis, Sahlman ir Stevenson, 1991). Versle antrepneriškumas suprantamas kaip verslo kūrimas kuriant naujus produktus ar paslaugas, inovuojant, prisiimant riziką bei iš to gaunant naudą, nes antrepneriai anksčiau nei kiti geba pastebėti ir susieti problemas su galimybėmis, sutelkti reikiamus resursus ir realizuoti sumanymus (Kirzner, 2015; Drucker, 1985;). Dar Schumpeter, 1963, vystydamas kūrybinės destruktijos teoriją, akcentavo tai, kad antrepneriais gali būti ne tik verslų savininkai, bet ir tie, kurie, eksperimentuodami ir kurdami inovacijas, išdrįsta keisti nusistovėjusias taisykles ir pusiausvyrą organizacijų lauke.

Eisenstadt (1980), analizuodamas institucinį organizacijų lauką, vienas pirmųjų įvardino *institucinį antrepneriškumą* ir analizavo tokių veikėjų veiklą, kurie kuria struktūrinius pokyčius ir tampa tokių pokyčių varomąja jėga (Leca ir kt., 2009). DiMaggio (1988), remdamasis Eisenstadt (1980) įžvalgomis, apibrėžė institucinių antrepnerių terminą, apibūdinamas juos kaip organizuotus veikėjus, kurie geba nepaisyti esamos sistemos spaudimo ir siekdami tikslų keičia institucijas, teigdamas, kad „*naujos institucijos susikuria, kai organizuoti veikėjai su pakankamais ištekliais (instituciniai antrepneriai) pamato jas kaip galimybę realizuoti interesus, kurie jiems yra labai svarbūs*“ (DiMaggio, 1988, p. 14). Jis išryškino jų svarbą institucinių pokyčių metu, kai ne tik kuriamos naujos, bet ir transformuojamos ar griaunamos esamos institucijos (Lawrence ir Suddaby, 2006). Vėliau Maguire, Hardy ir Lawrence (2004) dar patikslino ir institucinio antrepneriškumo terminą, apibrėždami jį kaip „*veikėjų, kurie turi interesą sukurti konkrečią institucinę aplinką, veikimas, kurie sutelkia resursus sukurti naujas institucines struktūras arba transformuoti jau esamas*“ (Maguire ir kt., 2004, p. 657). Toks apibūdinimas palaikomas ir kitų tyrėjų (Battilana ir kt., 2009; Scott, 2013; Pacheco, York ir Hargrave, 2014; Urbano, Aparicio ir Audretsch, 2019), kurie teigia, kad institucinis pokytis galimas tik esant strateginiam transformuojančio veikėjo įsipareigojimui, kuris yra svarbus iš naujo interpretuojant esamas taisykles, prasmes ir kuriant naujas praktikas, todėl

„instituciniai antrepneriai yra asmenys (ar organizacijos), kurie dalyvauja kuriant naujo tipo organizacijas ar industrijas, uždavinius, kurių reikia įgyvendinant naujas technologijas, kuriant naujas organizacijos formas ir rutinas, kuriant naujas vertės grandines ir rinkas ir įgyjant kognityvinį, normatyvinį ir reguliacinį legitimumą“ (Scott, 2013, p. 98).

Battilana ir kt. (2009) pastebi, kad instituciniais antrepneriais gali tapti asmenys, nepriklausomai, ar jie iš anksto turėjo tokį ketinimą, ar ne. Kiti tyrimai pagrindžia, kad instituciniai antrepneriai institucinius pokyčius gali atlikti neplanuotai (Lounsbury ir Crumley, 2007), tikslingai (Pacheco ir kt., 2014), arba jų ketinimai gali pasikeisti (Child, Lua, ir Tsai, 2007). Tačiau instituciniams antrepneriams charakteringa tai, kad jie vykdo pokyčius visame instituciniame organizacijų lauke, ir pokyčiai susiję ir su ekonominiais, ir su politiniais elementais (Bakir ir Jarvis, 2018). Institucinių antrepnerių tikslingas, pokyčius sukeliantis veikimas (angl. *agency*) yra santykinai laikinas veikėjų įsitraukimas, kuris formuoja skirtingus teisinius reguliacinius sprendinius, normas ir įpročius ir daro įtaką esamoms sistemoms, transformuoja jas kaip atsaką į esamas iškilusias problemas ar naujai atsiradusias galimybes (Emirbayer ir Mische, 1998; Bakir ir Jarvis, 2018).

Instituciniai veikėjai pasižymi įvairove ir gali būti tiek pavieniai asmenys – rinkos atstovai, valstybės pareigūnai, įvairių profesijų atstovai, ekspertai, tiek ir organizacijos, asociacijos ar bendruomenės (Battilana, 2006; Scott, 2013; Hardy ir Maguire, 2017). Institucinio pokyčio metu instituciniai antrepneriai, kaip motyvuoti veikėjai, nors patys būdami susiję su institucijomis (Seo ir Creed, 2002; Greenwood ir Suddaby, 2006), geba išnaudoti besikeičiančią aplinką ir, strategiškai veikdami bei suburdami kitus veikėjus, resursus ir politinį palaikymą, tikslingai keisti institucinių organizacijų lauką, taisykles, praktikas ir prasmes (DiMaggio, 1988; Hardy ir Maguire, 2017).

Tačiau, kaip atskleidžia tyrėjai (DiMaggio ir Powell, 1991; Seo ir Creed, 2002; Garud ir kt., 2007; Battilana ir kt., 2009), dėl institucijų ir veikėjų dialektinės priklausomybės instituciniai antrepneriai susiduria su *susaistyto veikimo* (angl. *embedded agency*) dilema, nes jie yra priklausomi nuo tų pačių institucijų, kurias jie siekia pakeisti. Susaistyto veikimo dilemą apibūdinę Seo ir Creed (2002) pastebi, kad centriniai institucinio lauko veikėjai turi galią ir resursų pakeisti institucijas, bet dažnai stokoja motyvacijos, nes jiems yra paranki esama situacija, sustiprinanti jų pasiektą galios poziciją. O periferiniai veikėjai, dažnai turintys paskatų keisti institucijas ir įvesti naujausias praktikas, susiduria su galios ir resursų stoka. Sustiprindamas šio paradokso svarbą, Garud ir kt. (2007) išryškina, kad centriniai veikėjai, jeigu jie iš tikrųjų yra įsitvirtinę institucijose, net neturėtų galvoti apie tai, kaip pakeisti institucionalizuotas praktikas ir susitarimus, ar tai, kokie alternatyvūs keliai galimi, todėl, kad tai nulemia patį šių veikėjų identitetą, tapatumą ir naudą, o esamų institucinių praktikų veikimas jiems yra tapęs norma. Periferiniai veikėjai turi daugiau motyvų keisti nusistovėjusias institucijas, nes viena vertus, jie keistų naudą ir įtakos galias, antra vertus, būdami mažiau apriboti esamų institucijų, galėtų pateikti inovatyvių sprendimų ar alternatyvių kelių (Garud ir kt., 2007). Reguluojamuose organizacijų laukuose instituciniai antrepneriai susiduria ne tik su ekonominiais, bet

ir su politikos iššūkiais, nes jų veikimą nulemia ne tik rinkos, teisėkūros, bet ir politikos formavimo aspektai, nes nauja ir įtvirtinta struktūra turi užtikrinti jautrų visuomenės interesų paisymą.

Institucinio antrepreneriškumo tyrimai atskleidžia, jog tam, kad atsirastų institucinis antrepreneriškumas, įveikiantis susaistytos veikos dilemą, yra svarbios įgalinančios sąlygos, kurioms esant veikėjai tampa instituciniais antreprenieriais. Teorijoje įvardinamos šios institucinio antrepreneriškumo susiformavimo prielaidos (Leca ir kt., 2008; Battilana ir kt., 2009):

1. **Institucinio lauko sąlygos** (angl. *field level conditions*). Konceptualizuodama institucinį antrepreneriškumą, Battilana ir kt. (2009) įvardina organizacinio lauko sąlygas kaip vieną iš kertinių institucinių antreprenierių atsiradimo veiksnių. Institucinį pokytį nulemiančios aplinkos sąlygos, tokios kaip krizės ir sukrėtimai, kurie apima augančios konkurencijos ar socialinių neramumų sukeltus pokyčius, reguliacinius pokyčius, radikalių ir griauinančių technologijų ar inovacijų atsiradimo nulemtus pokyčius, suardančius esamą sistemą, atveriančius galimybes naujoms egzistuojančių normų interpretacijoms ir sudarančius prielaidas naujoms idėjoms rasti, paskatina veikėjus veikti (Greenwood ir kt., 2002; Battilana ir kt., 2009). Kai kuriais atvejais instituciniai antreprenieriai imasi spręsti užsisenėjusias sisteminės problemas, kurios iš esmės apriboja esamus išteklius (Durand ir McGuire, 2005), arba sprendžia organizacijas veikiančias daugialypes, viena kitai prieštaraujančias teisinių normų įtampas, sukeltas institucinio lauko heterogeniškumo (Clemens ir Cook, 1999), nes įstatymų ir reikalavimų priešara dažnai sudaro sąlygas eksperimentuoti ir siūlyti naujas praktikas ar reformas. Reikia pastebėti, kad institucinių antreprenierių atsiradimą taip pat veikia ir institucinės reguliacinės aplinkos branda (Leca ir kt., 2008), kadangi brandžioje, aiškiai apibrėžtoje institucinėje aplinkoje yra daug mažiau galimybių vykdyti pokyčius, nei naujose, tik besivystančiose srityse su žemesniu institucionalizacijos laipsniu. Dalis pačių naujausių tyrimų pastebi ir vietinio konteksto svarbą (Opara ir kt., 2022).

2. **Veikėjų savybės ir socialinė pozicija.** Tyrimai atskleidžia, kad jei institucinio lauko sąlygos ir gali suteikti prielaidas antrepreneriškumui pasireikšti, tai veikėjo asmeninės savybės ir jo socialinė pozicija yra kertiniai faktoriai, lemiantys ir veikėjo supratimą apie lauką, požiūrį į pokyčių poreikį, ir prieigą prie strateginių resursų (Dorado, 2005; Battilana ir kt., 2009). Veikėjų socialinė padėtis nulemia jų galimybę tapti instituciniais antreprenieriais ir pasinaudoti atsiradusio organizacinio lauko ypatumais. Battilana ir kt. (2009, p. 829) teigia, kad tokio „*veikėjo socialinė padėtis, jo socialinis statusas organizacijos hierarchijoje suteikia priėjimą ir galimybes reikiamų resursų mobilizavimui pokyčiui inicijuoti ir atliktiems institucinės aplinkos pokyčiams išlaikyti*“, nes naudodami savo socialinę poziciją, instituciniai antreprenieriai gali daryti įtaką kitiems ir sutelkti veikėjus į bendrą koaliciją. Socialinę poziciją Battilana (2006) apibūdina kaip veikėjo organizacijos, kuriai jis priklauso, statusą; socialinės grupės, kuriai jis priklauso, statusą; veikėjo formalią poziciją organizacijos hierarchijoje; veikėjo neformalią poziciją organizacijoje, veikėjo

karjerą organizacijoje ir laikotarpį einant užimamas pareigas bei karjerą kitose organizacijose. Dėl savo pozicijos jis geba mobilizuoti resursus ir suinteresuotąsias šalis siekti savo interesų, o jo organizacijos statusas svarbus sutelkiant politinį palaikymą ir resursus pokyčiui. Socialinė pozicija taip pat svarbi ir dėl to, kad dažnai esamoje srityje užimama padėtis ir aukštas statusas veikia jo suvokimą apie institucinį lauką ir rizikas, todėl jis, tikėtina, darys mažiau pokyčių aplinkoje, kuri jam suteikia centrinę poziciją, nei santykinai žemesnio statuso periferiniai veikėjai, kurie dažniau inicijuoja pokyčius, nes jie yra mažiau įpareigoti esamų institucinių aplinkų ir turi mažiau naudos griežtai besilaikydami esamos institucinės tvarkos (Hoogstraaten ir kt., 2020). Maguire ir kt. (2004) pastebi, kad ypač naujuose, besivystančiuose laukuose socialinė pozicija nulemia veikėjo legitimumą įvairių suinteresuotų šalių atžvilgiu ir jo galimybę sutelkti suinteresuotąsias šalis, todėl tampa svarbi ir jo formali pozicija, formalus autoritetas ir neformalus, socialiai konstruojamas identitetas instituciniame lauke. Pastebima, kad dauguma iki šiol analizuotų mokslinių tyrimų rodo, kad potencialūs instituciniai antreprenieriai rinkos senbuviai yra tarsi turintys žemesnį statusą ir periferinę poziciją instituciniame lauke nei senbuviai ir mažiau resursų, dėl ko jie siekia pokyčio. Tačiau naujausi tyrimai rodo, kad taip pat yra retų pavyzdžių (Opara ir kt., 2020), kai institucinius pokyčius inicijuoja centrinę padėtį užimantys veikėjai, turintys atitinkamus išteklių ir tvirtus socialinius tinklus, garantuojančius tolimesnį jų pozicijos stabilumą.

Socialinė pozicija paaiškina ir institucinių antreprenierių motyvaciją imtis institucinio pokyčio. Friedland (1991), Thornton ir kt. (2008) aiškina, kad instituciniai antreprenieriai imasi keisti situaciją remdamiesi institucinių logikų priešara, kad būtent skirtingos logikos ir motyvuoja institucinius antreprenierius imtis pokyčio ir turėti skirtingas elgsenas ir interesus, o vyraujant kelioms institucinėms logikoms, galiausiai persvarą įgauna viena iš jų, lemianti arba sužlugdanti pokytį. Institucinė logika ir tarnauja kaip pagrindas, suteikiantis veikėjams jų atliekamos veiklos prasmę ir suformuojantis jų žodyną, kas motyvuoja tolimesnius veiksmus ir suteikia identitetą (Greenwood, Diaz, Li ir Lorente, 2010). Pasiekus pokytį institucinė logika yra įtvirtinama teisėkūros ir priežiūros proceso metu, ji atsispindi organizacinėse formose ir visuomenės priimtose normose, kurios nusako, kas yra priimtina, kokių tikslų siekiama, kokiomis priemonėmis siekimi tikslai ir kaip apibrėžiama sėkmė (Thornton ir Ocasio, 2008). Kaip apibendrina naujausi tyrimai (Okafor, Adebisi, Opara ir Okafor, 2020, p. 1341), veikiami skirtingų logikų „*socialiniai veikėjai konstruoja ir rekonstruoja savo institucinę egzistavimą*“, o institucinių logikų analizė – instrumentas, padedantis suprasti daugialypį ir prieštaraujantį institucinių antreprenierių veikimą.

Tačiau, kaip pastebi Leca ir kt. (2008), nors socialinė pozicija ir yra individo lygmens charakteristika, tačiau yra svarbios ir kitos veikėjo asmeninės savybės. Yra svarbios tokios veikėjo savybės kaip *socialinis kapitalas* ir gebėjimas megzti, išlaikyti ir panaudoti formalius ir neformalius ryšius, būti empatiškam ir motyvuoti, įtraukti kitus dalyvius (Lawrence ir kt., 2009; Hayne ir Free, 2014; Perkmann ir Spicer, 2008). Veikėjo *ekspertiškumas* tam tikroje srityje ir jo *profesinė kompetencija* (Suddaby ir

Viale, 2011) suteikia svarumo ir galimybių pamatyti problemą ir priimti savarankišką sprendimą keisti ir transformuoti esamas institucijas. Dar daugiau – jo veikimas keliuose skirtingose srityse ir gebėjimas mąstyti sistemiškai (Spicer ir Sewwel, 2010) leidžia jam dar greičiau pamatyti institucinius prieštaravimus ir pasiūlyti alternatyvius institucinius pokyčius ir galimybes, perkeliant institucines inovacijas iš vienos srities į kitą, o vertybinis institucinio veikėjo pagrindas paskatina imtis veiksmų ir susieja atliekamus projektus su asmeniniu identitetu ar politiniais tikslais (Maguire ir kt., 2004; Opara ir kt., 2020).

Mokslininkai (Suddaby ir Greenwood, 2005; Lecca ir kt. 2009; Battilana ir kt., 2009) įvardija, kad pokyčiui įgyvendinti institucinių antreprenierių savybės ir lauko sąlygos leidžia jiems naudoti tam tikras praktikas, kurias galima apibūdinti trimis žingsniais – juos Hoogstraaten ir kt. (2020, p. 116) apibūdina taip: „i) aiškos vizijos išvystymas ir artikuliavimas, ii) sąjungininkų mobilizavimas šiai vizijai palaikyti ir iii) jų motyvavimas viziją pasiekti“. Pirmojo žingsnio metu yra sugriaunamos esamos praktikos ir įsitikinimai, naudojant „įrėminimo“ (angl. *framing*) taktiką, kartu atsižvelgiant į kultūrinį kontekstą ir kalbinę išraišką, o suformuota vizija palaikoma praktiniais žingsniais. Šiuo etapu specifikuojamos problemos randant kaltus, suformuojant specifinį žodyną ir komunikuojant naujo pokyčio pagrindimą, kaip jis išspręs esamą problemą, delegitimuojant esamą situaciją ir ją palaikančius oponentus. Tolesniais žingsniais yra suformuojami palaikantys sąjungininkai, kurie motyvuojami vizijai įgyvendinti, paliečiant jų interesus, vertybes ir problemas. Rao, Morrill, ir Zald ir kt. (2000, p. 244) teigia, kad „*instituciniai antreprenieriai mobilizuoja legitimumą, finansus ir personalą tik tada, kai jie sugeba įvardinti, suformuoti nuoskaudas ir paliesti įskaudintų veikėjų interesus, įvardinti priežastis ir kaltus, pasiūlyti sprendimus ir įgalinti kolektyvinį veikimą*“. Pritraukiant sąjungininkus yra suformuojami ir stiprinami finansiniai resursai bei formalus autoritetas ir valdžia bei socialinis kapitalas.

Hoogstraaten ir kt. (2020) pastebi, kad institucinių antreprenierių praktikos atitinka anksčiau nagrinėtą institucinio darbo temą, tačiau institucinio darbo temoje labiau atsispindi ir senbuvių vaidmuo, ginant esamą sistemą. Iš to išplaukia išvada, kad analizuojant institucinių antreprenierių raišką, svarbu suprasti ir institucinių antreprenierių praktikas, ir institucinio darbo procesą. Pokyčiui įgyvendinti instituciniai antreprenieriai siekia įtraukti platų spektrą veikėjų ir organizacijų, tokių kaip rinkos dalyviai, reguliatoriai, mokslininkai, valstybės tarnautojai ir pan. (Jolly ir Raven, 2015), o institucinių antreprenierių veiklos procesui, kaip ir bet kuriai naujai ir inovatyviai veiklai, būdingas nuolatinis mokymasis ir lankstumas, nes jų įgyvendinamos strategijos labai dažnai susiduria su išskylančiomis kliūtimis ir apribojimais. Kartais instituciniai antreprenieriai gali ir nesiekti labai didelio masto pokyčių su iš anksto tiksliai apibrėžtais tikslais, o palaipsniui įgyvendinti pokyčius. Kartais jų pastangos, deja, gali atnešti netgi neigiamų rezultatų ar negeidaujamų šalutinių poveikių (Jolly ir Raven, 2015).

Klausimas, ar su susaistyto veikimo dilema susiduria tik instituciniai antreprenieriai, ar ir pokytį palaikantys veikėjai, tarpininkai – nedetalizuojama, bet naujausiuose tyrimuose pastebima (David, Tolbert ir Boghossian, 2019; Opara ir kt.,

2021), kad įtvirtinto veikimo dilemos sprendimas nėra iki galo atskleistas ir, kad jis gali būti aiškinamas ir institucinių antreprenierių ryšių bei vaidmenų konfigūracija, tačiau šios srities tyrimų dar yra labai mažai. Apibendrinti institucinio antreprenieriškumo veiksniai pateikiami **1.3 lentelėje**.

1.3 lentelė. Institucinio antreprenieriškumo veiksniai

Elementas	Charakteristika	Kuo pasireiškia instituciniame lauke
Institucinio lauko sąlygos	Krizės ir sukrėtimai	Auganti konkurencija, socialiniai neramumai, reguliaciniai pokyčiai, radikalių ir griaunančių technologijų ar inovacijų atsiradimas (Battilana ir kt., 2009)
	Užsisenėjusios sisteminės problemos	Išteklius apribojančius ir plėtrą ribojančios problemos (Durand ir McGuire, 2005)
	Institucinio lauko heterogeniškumas	Daugialypės, viena kitai prieštaraujančios teisinių normų įtamos, logikos ir sisteminės problemos (Clemens ir Cook, 1999)
	Lauko branda ir institucionalizavimo lygis	Draudimų ir sankcijų lygis, nukrypstant nuo esamos tvarkos (Leca ir kt., 2008)
Institucinio antreprenierių savybės	Socialinė pozicija	Centrinė arba periferinė, nulemianti prieigą prie specifinių, strateginių išteklių (Battilana ir kt., 2009), legitimumą pokyčiams, autoritetą ir statusą (Battilana ir kt., 2009, Hoogstraaten ir kt., 2020)
	Ekspertiškumas ir profesinė kompetencija	Ekspertiškumas, kompetencija, patirtis ir legitimumas, leidžiantis savarankiškai priimti sprendimą (Maguire ir kt., 2004; Suddaby ir Viale, 2011)
	Socialinis kapitalas	Formalūs ir neformalūs ryšiai veikėjams įtraukti (Lawrence ir kt., 2009; Hayne ir Free, 2014; Perkmann ir Spicer, 2008)
	Sisteminis mąstymas	Veikimas kelyje srityse vienu kartu ir sisteminis mąstymas (Spicer ir Sewwel, 2010).
	Vertybinis pagrindas	Vertybiniai siekiai (Maguire ir kt., 2004; Opara ir kt., 2022)

Apibendrinant aukščiau aptartus institucinio antreprenieriškumo ir institucinio darbo tyrimus išskiriami tokie kertiniai institucinio antreprenieriškumo aspektai, kaip institucinį antreprenieriškumą įgalinančios sąlygos ir veikla (**1.4 lentelė**).

Kritiškai analizuodami institucinio pokyčio procesą, mokslininkai (Czarniawska, 2009; Beunen ir Patterson, 2016) ragina labiau vertinti įvairių instituciniame darbe esančių ir sąveikaujančių veikėjų tipus ir jų sąveikos vaidmenį, kadangi sąveikaudami jie ne tik užtikrina pokyčiui reikiamus resursus, bet ir derina interesus, prasmes ir požiūrius, nes veikėjai nepriima institucinių pokyčių vien todėl, kad jie įteisinti, tačiau priima dėl to, kad vertinant aktualią situacijas ir aplinką, jie turi prasmę ir yra adekvatūs esamoms problemoms spręsti, taip pat vertinant ir galimą pažeidimų bei sankcijų alternatyvą.

1.4 lentelė. Apibendrintos institucinio antrepreneriškumą įgalinančios sąlygos ir veikla (sudaryta autorės).

Institucinį antrepreneriškumą įgalinančios sąlygos		Institucinių antreprenerių veikla	
Institucinio lauko iššūkiai	Institucinio antreprenerių savybės	Institucinio darbo elementai	Institucinio darbo praktikų pagrindas
Krizės ir sukrėtimai Užsisenėjusios sisteminės problemos Institucinio lauko heterogeniškumas Lauko branda ir institucionalizavimo lygis	Socialinė pozicija Asmeninės savybės: Ekspertiškumas ir profesinė kompetencija Socialinis kapitalas Sisteminis mąstymas Vertybinis pagrindas	<i>Institucijų ardymas:</i> Naujų kategorijų įvedimas ar performavimas Nustatytų susitarimų nepaisymas ar pažeidimas <i>Institucijų kūrimas:</i> Politinis suteikimas Vertybinių sistemų rekonfiguracija Kategorijų prasmės keitimas <i>Institucijų palaikymas:</i> Atitikties užtikrinimas, Taisyklių įtvirtinimas ir išplėtimas	<i>Resursų mobilizavimas:</i> Finansiniai ir strateginiai ištekliai Politinė galia Legitimumas Socialinis kapitalas ir ryšiai Gebėjimai Viešieji ryšiai ir komunikacija

1.1.6. Institucinių antreprenerių tipai, elgsenos motyvai ir sąveikos

Empiriniai institucinio antrepreneriškumo tyrimai atskleidė, kad instituciniai antrepreneriai gali atsirasti ir veikti skirtingose institucinio organizacijų lauko srityse, nes institucinis pokytis yra kompleksiškas, įvairių sričių veikėjus įtraukiantis procesas. Todėl detaliau aptariami institucinių antreprenerių tipai ir jų motyvai.

1.1.6.1. Rinkos antrepreneriai reguliuojamose industrijoje

Institucinės teorijos pakraipa, nagrinėjanti įmonių strategijas institucinės aplinkos atžvilgiu pastebi, kad rinkos antrepreneriai dažnai inicijuoja institucinius pokyčius, sugalvodami naujus verslo modelius ir inovacijas, pritaikydami technologijas ar keisdami požiūrį į esamas struktūras. Kaip rinkos antrepreneriai įvardinami rinkos senbuviai – veikiančios vietinės ar užsienio įmonės, naujokai – startuoliai ar kito sektoriaus atstovai, įsiliejantys į nusistovėjusį institucinį organizacijų lauką, ar tarpininkai, kurie savo veikla dalyvauja rinkos dalyvių gyvenime.

Nagrinėjant įmonių strateginius atsakus į institucinę aplinką pastebima, kad egzistuoja abipusis ryšys, t. y. ne tik institucijos veikia įmones, bet ir įmonės gali veikti institucijas (Welter ir Smalbone, 2011; Elert ir Henrekson, 2017, 2020; Petrova, 2021; Butkevičienė ir Sekliuckienė, 2022). Institucijų poveikis antrepreneriškoms,

globaliai veikiančioms įmonėms dažniausiai apima 4 sritis: institucijos veikia naujų antrepreneriškų organizacijų kūrimąsi (Baumol, 1990; Muralidharan, Pathak ir Laplume, 2015); verslo modelių pasirinkimą ir antrepreneriškų organizacijų valdyseną (Sine, 2005); antrepreneriškų organizacijų tarptautinę plėtrą ir internacionalizaciją (Muralidharan ir Pathak, 2017; Witt ir Lewin, 2007; Nuhu, Owens ir McQuillan, 2021); antrepreneriškų organizacijų santykius su išorės partneriais, susijusiais su finansavimu, inovacijomis ir žiniomis ir pan. (Sine ir David, 2010). Taigi institucijos formuoja antrepreneriškų organizacijų elgseną veikdamos tokių organizacijų kūrimo galimybes, verslo modelių pasirinkimą ir struktūrą, internacionalizaciją ir santykius su rinkos dalyviais, palengvindamos socialinę sąveiką ir sumažindamos netikrumą, t. y. apimdamos kertines verslo kūrimo sritis, todėl rinkos antreprenieriai savo ruožtu yra suinteresuoti institucijų kokybe.

Rinkos antreprenierių, kaip institucinių antreprenierių, veikimas keičiant institucijas reguliuojamose industrijose ir jų įsitraukimas formuojant institucinę aplinką buvo analizuotas per didelių kompanijų lobistines veiklas, kurios siekia apsaugoti nuo konkurencijos savo veikiančius, pelningus verslus (Pollman ir Barry, 2016). Saugodamos savo pelno centrus, jos siekia paveikti ar riboti įstatymų pokyčius ar inicijuoti naujus, tačiau institucijų keitimas dažniausiai neturi įtakos jų pagrindinei veiklai. Tačiau naujos, dažnai technologijomis grįstos kompanijos ir startuoliai susiduria ne vien tik su institucinio atstumo problemomis, bet ir su naujų inovatyvių sprendimų legitimumu, todėl pasižymi kitokia institucijas keičiančia antreprenieriška veikla, nes jau imdamiesi verslo dažnai žino, kad jų inovatyvūs verslo modeliai ar inovacijos reikalaus teisinės aplinkos keitimo. Ir tai bus svarbu ne tik dėl verslo augimo perspektyvų, bet net ir dėl pačios veiklos teisėtumo (Van Loo, 2018). Todėl institucinės reguliacinės aplinkos pokytis gali būti rinkos naujokų verslo plano dalis, be kurio jų veikla kartais netgi negali būti pripažįstama kaip teisėta.

Technologinių kompanijų įsitraukimas į šią veiklą yra aktualus neatsitiktinai. Sparčiai vystantis naujoms technologijoms ir inovacijoms, kartais iš esmės tenka keisti įstatymus ar nusistovėjusias visuotinai priimtas normas ar rasti kompromisus interpretuojant jau esamas, kad esami įstatymų apribojimai būtų prasmingi arba nesukeltų didesnių sisteminių problemų vystantis naujoms technologijoms (Van Loo, 2018). Antra, dauguma naujų technologinių kompanijų naudoja platforminius verslo modelius, kurie pagrįsti plačiu komunikacinių priemonių naudojimu ir įgalina vartotojų mobilumą ir įsitraukimą, kartu suteikia patrauklią „ateities“ perspektyvą, kuri ir politiškai atrodo naudinga bei patraukli (Biber, Light, Ruhl ir Salzman, 2017).

Antreprenierių strategijos keičiant nusistovėjusias teises normas dažnai apima veikos lauką vadinamojoje „pilkojoje zonoje“. Jie pirmiau pradeda teikti paslaugas rinkai, kurios teisiškai nėra vienareikšmiškai apibrėžtos ar interpretuotos, ir tik tuomet derasi su tą veiklą reguliuojančiomis institucijomis, ištrindami arba praplėsdami pilkosios zonos ar įstatymų apibrėžtas ribas, motyvuodami tuo, kad įstatymo leidimo metu tokios technologijos ar inovacijos dar neegzistavo (Tu ir Meredith, 2015; Barry ir Caron, 2015). Laiko dimensija taip pat yra svarbi tokioje reguliacinės aplinkos pokyčio strategijoje, kadangi kompanijos, veikiančios „pilkoje zonoje“ turi spėti užimti tokią rinkos poziciją, kad valdžios institucijos jau negalėtų nesiskaityti su

pokyčių ir potenciali veiklos uždraudimo rizika būtų neparanki, t. y. verslas būtų jau per didelis, kad uždraustų (Barry ir Caron, 2015). Tokios strategijos sėkmei įtakos turi ne tik antreprenierių verslo modeliai ir veiksmai, bet ir kapitalas, kuris įgalina tai įgyvendinti greitai. Tokios strategijos įgyvendinimui padeda ir sparčiai augančių vartotojų bei kitų suinteresuotųjų šalių mobilizavimas, kadangi bendravimas su jais ir įtraukimas arba reagavimas į valdžios sprendimus tampa pakankamai lengvas naudojantis skaitmeninėmis technologijomis, o patrauklios istorijos ar naratyvo pasakojimas padaro produktą ar paslaugą maloniai įsimenamą (Brader ir Valentino, 2007). Kartais tokios kompanijos taip pat naudoja žinomas lobistines technologijas, įdarbindamos politikus į valdybas ar patarėjus arba samdydamos profesionalius lobistus, tačiau kaip papildomas taktikas prie inovatyvių strategijų (Pollman ir Barry, 2016; Van Loo, 2018). Tokius institucinius pokyčius įgalinančios aplinkybės yra potencialus naujo verslo pelningumas, potencialių baudų dydis pažeidus įstatymus, greitas verslo augimo potencialas, klientų bazės augimo greitis, klientų aktyvumas, interaktyvumo dažnis ir jų klientų kompozicija, o aukštesnių pajamų ir dažniau su kompanija bendraujantys vartotojai bus labiau linkę prisidėti ir mobilizuotis prie naujų įstatymų atsiradimo (Pollman ir Barry, 2016; Van Loo, 2018). Įgalinančios aplinkybės apima ir rizikos kapitalo bazę, ir investuotojų rizikos apetitą bei kitas išorines aplinkybes, tokias kaip politinis ciklas, globalios reguliuotojų tendencijos ir reguliuojančių institucijų darbotvarkės (Pollman ir Barry, 2016).

Tyrimai rodo, kad antreprenieriai veikia institucijų keitimąsi, naujų institucijų kūrimą ir išlaikymą, jeigu rinkos antreprenieriai nusprendžia tapti instituciniais antreprenieriais (Gurses ir Orzan, 2014). Rinkos antreprenieriai, veikdami kaip individai ar antreprenieriškos įmonės, gali paveikti institucijas per tris kanalus – per įmonės strateginius atsakus, politinius veiksmus ir inovacijas (Kalantaridis ir Fletcher, 2012; Petrova, 2021).

Didesnė dalis tyrimų nagrinėjo antreprenierių **tiesioginį veikimą ir strateginius atsakus**, kuriuos įmonės naudoja susidurdamos su netinkamai funkcionuojančiomis institucijomis (Oliver, 1991; Elert ir Henrekson, 2017). Nors tyrėjai siūlo keletą skirtingų strateginių atsakų klasifikacijų, pavyzdžiui, Oliver (1991) identifikavo penkis strateginius atsakus, kurie varijuoja nuo paklusnumo, kompromiso, vengimo, nukrypimo ir manipuliavimo, o Henrekson ir Sanandaji (2010) įvardina tris – laikytis taisyklių, keisti jas arba jų vengti, tačiau jie visi identifikuoja, kad vienoks atsakas daugiau ar mažiau prisitaiko prie aplinkos ir pokyčio, o kitas jai priešinasi (Welter ir Smalbone, 2011). Įdomu, kad Welter ir Smalbone (2011), nagrinėdami antreprenierių elgseną posovietinėse valstybėse, įvardina net šešis skirtingus strateginius atsakus, kuriuos antreprenieriai naudoja reaguodami į institucinės aplinkos jėgas, t. y. nuo gebėjimo kūrybiškai laviruoti tarp apribojimų ir galimybių iki asmeninių kontaktų ir tinklaveikos naudojimo keičiant reguliacines institucijas.

Oliver (1991) įvardinta vengimo ir manipuliacijos (Oliver, 1991) arba Henrekson ir Sanandaji (2010) išsisukinėjimo ir keitimo strategija (angl. *evade, alter*) yra neprisitaikymo prie esamos institucinės aplinkos elgsena. Antreprenieriai, vengiantys paklusti esamai situacijai, bando išvis vengti arba tiesiogiai ar netiesiogiai pakeisti esamas institucijas, tačiau jiems tai nėra lengva įgyvendinti. Elert ir

Henrekson (2016, 2017) pastebi, kad net ir išsisukinėjimu grįstas verslumas (angl. *evasive entrepreneurship*) keičia institucijas, nes esamos institucijos apeinamos pastebėjus įstatymų spragas ir tuomet, pasinaudojant atsiradusiomis galimybėmis, sukuriama radikalios ar griauinančios inovacijos, kurios pamina esamą institucinę tvarką. Toks verslumas netiesiogiai skatina institucinį pokytį, nes sumažina tam tikrų institucijų svarbą visuomenėje, identifikuoja dviprasmybes ir paskatina naujų įstatymų ir reguliavimo atsiradimą.

Dar daugiau, Holcombe (1998) pastebi, kad kai antreprenieriai pradeda eksploatuoti naujas galimybes, tai sukuria galimybes ir kitiems antreprenieriams vystytis, o tai dar labiau padidina formalių ir neformalių institucijų priešpriešą ir pokyčio svarbą. Mokslininkai taip pat pastebi, kad šešėlinės ekonomikos dydis tiesiogiai susijęs su išsisukinėjimu grįstu verslumu, kadangi įstatymų prieštaros, jų neaiškumas ir priežiūros trūkumas sudaro prielaidas tokioms veikloms atsirasti (Boettke ir Coyne 2003; Ulyseas, 2010). Tačiau tokio tipo verslumas gali tapti tiek produktyviu, tiek destruktyniu verslumu (Baumol, 1990).

Institucinio pokyčio kūrimą per **politinį veikimą** nagrinėja kita tyrimų dalis (Petrova, 2021), kuri siejasi su viešosios politikos tyrimais. Šie tyrimai didele dalimi fokusuojasi į santykius tarp įmonių ir renkamų politikos formuotojų (Schuler, Rehbein ir Cramer, 2002; Mizruchi, 1992), tačiau mažiau nagrinėja startuolių ir ne teisėkūros institucijų, tokių kaip regulatoriaus ar teismų vaidmenį, nors pastarieji ir įtvirtina viešąją politiką ir normas (Gurses ir Orzan, 2015). Institucinio pokyčio inicijavimas per politinio veikimo mechanizmą apima korporatyvinių politinių antreprenierių veikimą, kurie, suformuodami stiprius ryšius su politikais ir per *lobizmą, teisinius veiksmus, socialinio poveikio mobilizavimą ir žiniasklaidą* veikia, kad priimtų jiems palankius įstatymus (Li ir kt., 2006; Elert ir Henrekson, 2020).

Tyrėjai atskleidžia, kad institucinis pokytis arba esamų, ypač reguliacinių institucijų išlaikymas susijęs su politinio veikimo mechanizmu, ypač jeigu rinka oligopolinė arba rinkoje esantys oligarchai užsiima politikų ar valstybės pareigūnų *papirkinėjimu*, kurie dėl silpnai funkcionuojančio valdžios aparato negali nepaisyti interesų grupių reikalavimų ir priiminėja jiems tinkamus įstatymus, apribojančius naujų rinkos dalyvių įėjimo galimybes bei konkurenciją (Hellman, Jones ir Kaufmann, 2003; Mickiewicz, 2009). Galimi ir kiti politinio veikimo mechanizmai, tokie kaip *administracinė korupcija*, kai naudojami mažos apimties kyšiai, siekiant įgauti reguliacinių naudų ar tiesiog naudojantis *įtaka*, kai verslo įmonės veikia reguliavimo ir įstatymų priėmimą be finansinio papirkinėjimo (Hellman ir kt., 2003).

Trečia ir kol kas naujausia tyrimų dalis nagrinėja antreprenierių vaidmenį ir **institucijų pokytį per jų diegiamas inovacijas**, t. y. kaip naujos technologijos, išradimai, jų komercializavimas ir nauji verslo modeliai destabilizuoja ir keičia nusistovėjusią institucinę aplinką ir identifikuoja institucines spragas (Onsongo, 2019; Petrova, 2021). Inovacijos sukuria naują realybę, kurioje antreprenieriai laviruoja tarp nežinomybės, kadangi esamos institucijos jau neveikia, nes tampa neefektyvios ir negali sėkmingai veikti naujoje aplinkoje. Tokia nauja realybė gali būti palanki antreprenieriams, kadangi sudaro jiems galimybes susikurti naujas taisykles, kurios vėliau institucionalizuojamos (Petrova, 2021). Vienas iš plačiau

nagrinėtų pavyzdžių yra Kenijoje susikūrusi FinTech kompanija „M-Pesa“, pasiūliusi socialinę inovaciją, apimančią pinigų pervedimo platformą mobiliaisiais telefonais, kad galėtų aptarnauti bankinių paslaugų negaunančius klientus (Burns, 2018; Onsongo, 2019). Mobiliojo sprendimo pagrindu sukurta inovacija buvo sėkmingai adaptuota dėl šalies reguliacinės aplinkos ir joje atsiradusių reguliacinių, rinkos ir politikos institucinių spragų, kurias laiku pastebėjo rinkos antreprenieriai (Onsongo, 2019).

Taigi tyrimai, analizuojantys rinkos antreprenierių ir institucijų ryšius, atskleidžia, kad institucinis pokytis dažnai pasiekimas ne veikiant vienam individui ar įmonei, tačiau organizuojant kolektyvinį veikimą, padedantį legitimuoti naują veiklą, verslo modelius ar technologinius sprendimus. Tačiau vis tik riboti tyrimai apie institucinio pokyčio proceso mechanizmą reguliuojamose rinkose nepakankamai atskleidžia, kaip būtent vyksta deinstitutionalizavimo procesas – reguliacinių, normatyvinių ir kognityvinių institucijų pokytis, ypač kai jis vyksta ne tik į rinką įsitraukiant naujiems žaidėjams, bet ir intensyviai vystantis technologijų ir verslo modelio inovacijoms. Dar daugiau, toks institucijų deinstitutionalizavimo ir institucinio pokyčio procesas retai nagrinėjamas ekonominėje erdvėje, kurios teisinis reglamentavimas vyksta visos Ekonominės bendrijos mastu, kurioje šalys narės adaptuoja į nacionalinę teisę bendrai priimtus pokyčius, t. y. rinkos žaidėjai susiduria su labiau kompleksinėmis, nei vien tik nacionalinę teisę apimančiomis reguliacinėmis institucijomis, o antreprenierių veikimas neribojamas geografinėje erdvėje.

1.1.6.2. Viešosios politikos instituciniai antreprenieriai

Dažnai instituciniai pokyčiai apima reguliacinių institucijų transformaciją ir normatyvinių bei kognityvinių institucijų pokyčius, tačiau pasikeitimai reguliacinėse institucijose yra glaudžiai susiję su viešosios politikos ir teisėkūros pokyčiais. Jie veikia turinį ir tikslus atitinkamose politikos formavimo, įgyvendinimo ir priežiūros organizacijose. Tiek instituciniai reguliaciniai, tiek viešosios politikos pokyčiai (angl. *policy change*) yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą, nes viešosios politikos tikslų pokyčiai turi įtakos naujų institucijų formavimuisi, o naujų institucijų kūrimasis ir reformos dažnai atliepia viešosios politikos pokyčius (Bakir ir Jarvis, 2018). Taigi, reguliacinės aplinkos pokytis dažnai yra ir politinis procesas, kuris apima politikų ir valstybės tarnautojų (biurokratų) bei verslo, interesų grupių ir visuomenės sąveiką, kurių kiekvienas turi įtakos reguliacinės aplinkos formavimui, o rezultatas pasiekiamas priklausomai nuo pasiekto kompromiso tarp suinteresuotųjų šalių (Jabotinsky ir Cohen, 2020). Tačiau teigiama, kad už kiekvieno reguliacinio sprendimo slypi politikų ir visuomenės, t.y. atstovaujamų ir potencialių rinkėjų sąveika, todėl nesant aktyvaus visuomenės įsitraukimo, stiprėja interesų grupių, kurios paveikia viešąją politiką savo interesų naudai, galia (Mitchell ir Munger, 1991).

Nacionalinė įstatymų leidžiamosios valdžios institucija, vyriausybė, atitinkamų ministerijų vadovybė ir biurokratai formuoja ir įgyvendina valstybės politiką ir teisėkūros proceso metu inicijuoja reguliacinės institucinės aplinkos pokyčius, kurių įgyvendinimą bei kontrolę vykdo joms pavaldžios įstaigos (Baldwin, Cave ir Lodge, 2012). Atskirų ministerijų ministrai yra politinio pasitikėjimo vadovai, kurie ir

disponuoja politinė valdžia, ir turi administracinius įgaliojimus. Viešosios politikos diskurse Kindon (1995) apibūdina viešosios politikos antreprenierius (angl. *policy entrepreneurs*) kaip „asmenis, kurie siekia investuoti savo išteklius – laiką, energiją, reputaciją ir kartais finansus, tikėdamiesi gražos ateityje“, o viešosios politikos institucinių antreprenierių savybės yra *pasirengimas*, reiškiantis būseną, kai ne laukiama pasyviai, kol atsirast tinkamos aplinkybės, o aplinkybės kuriamos paties žmogaus, pasiruošiant tinkamas priemones ir susikuriant reikiamas draugystes; *gebėjimas susieti*, sujungti sprendimus ir problemas, pasiūlymus pateikti politiškai tinkamu momentu ir politinius įvykius susieti su teisėkūros ir viešosios politikos (angl. *policy*) problemomis, gebant tarpininkauti ir suderinti skirtingus interesus bei paraginant, kad reikalai judėtų; *lankstumas*, kuris reikalingas prisitaikyti prie įvykių įvairovės, politinio klimato ir nenumatytų pokyčių (Kindon 1995; Guldbrandsson ir Fossum, 2009).

Pagrindiniai viešosios politikos formuotojo, kaip institucinio antreprenierio, sėkmės elementai įvardinami tokie (Mintrom ir Salisbury, 2014) kaip: jautrumas socialinėms problemoms, gebėjimas aiškiai įvardinti problemas, tinkamos komandos suformavimas ir vadovavimas savo pavyzdžiu. Kalbėdamas apie jų veiklą, Kingdon (1995) apibrėžia, kad viešosios politikos antreprenieriai, išnaudodami atsiradusį tinkamą momentą, vadinamąjį „galimybių langą“, geba sujungti tris skirtingai einančius nepriklausomus elementus – *problemų identifikavimą*, kurį atskleidžia pokyčio poreikį identifikuojantys įvykiai, *politikos priemonės*, kurios apima minėtų problemų sprendimus ir *politiką*, kaip nuolat kintančią politinę aplinką, ir taip formuoti vyriausybės dienotvarkę, kad sėkmingai pasiektų problemos sprendimo tikslų. Tinkami momentai pokyčiams įgyvendinti dažnai atsiranda dėl technologinių pokyčių, medijos ir viešosios nuomonės pokyčių ir tendencijų, politinių pokyčių, o esminis viešosios politikos antreprenierio vaidmuo yra gebėjimas sujungti visas tris dedamąsias, pasinaudojant tinkamu laiku (Bakir ir Jarvis, 2018).

Bakir ir Gunduz (2020) sisteminė analizė atskleidė, kad viešosios politikos antreprenierių pagrindiniai resursai yra žinios ir profesinė patirtis, užimama pozicija formaliose organizacijose, neformali tinklaveika ir tarpasmeniniai ryšiai, gebėjimai mobilizuoti idėjas ir jų daugialypis identitetas. Jų žinios ir patirtis padeda identifikuoti problemas ir efektyviai sujungti jas su politikos priemonėmis esamoje politinėje aplinkoje, o tarptautiniai ir šalies mastu turimi asmeniniai ir profesiniai ryšiai leidžia žinoti vyraujančias naujas idėjas ir diskusijas vidaus ir tarptautinėse politiką formuojančiose bendruomenėse bei atliepti jas, inicijuojant pokyčius savo šalies institucijose. Ypač daugialypis identitetas (Bakir, 2009), pavyzdžiui, politikas, sprendimų priėmėjas, mokslininkas leidžia jiems, veikiant skirtinguose idėjiniuose laukuose, greičiau rasti sprendimus ir spręsti konfliktus. Šių institucinių antreprenierių naudojamos strategijos – viešosios politikos pokyčių dienotvarkės perkėlimas į politinę dienotvarkę arba viešosios politikos pokyčio tikslų performavimas taip, kad jie būtų labai patrauklūs daugeliui susijusių šalių, arba koalicijų kūrimas, suformuojant partnerystes tarp teisėkūros organizacijų, kurios padeda įtikinti kitas šalis sprendimų priėmimo sėkme (Heikkilä ir kt., 2014; Shpaizman, Swed ir Pedahzur, 2016).

Taigi viešosios politikos instituciniu antreprenierių veiklą nagrinėjantys tyrimai išryškina jų kompleksišką veiklos sritį ir kolektyvinio veikimo svarbą viešosios politikos procese.

1.1.6.3. Regulatoriaus instituciniai antreprenieriai

Valstybės reguliuojamose srityse, kur yra didelė sisteminių rizikų, viešo intereso ar nacionalinio saugumo svarba (Cohen, 2012; Jabotinsky ir Cohen, 2020), rinkos dalyvių veiklą reguliuoja ir prižiūri regulatoriai, kurie yra atitinkamos srities ekspertai bei viešosios politikos formuotojų patarėjai. Skirtingos viešosios politikos formuotojų ir reguliatorių žinios ir interesai kartais sukelia turimos informacijos asimetriją, kas lemia atsirandančias įtampas tarp reguliatorių ir politikos formuotojų ir turi įtakos priimamų sprendimų efektyvumui (Jabotinsky, 2017). Regulatoriai dažniausiai yra savo srities ekspertai, turintys aukščiausią kvalifikaciją, profesinę patirtį ir pranašumą, palyginti su viešosios politikos biurokratais, kurie kartais pasižymi ribota profesine patirtimi konkrečioje srityje (Jabotinsky ir Cohen, 2020). Deja, mokslinių tyrimų, nagrinėjančių politikų ir reguliatorių sąveiką, vykdant institucinius pokyčius, yra santykinai mažai (Capano ir Galanti, 2021; Jabotinsky ir Cohen, 2020), ypač tokių, kurie gvildena pokyčio procesus ir jų ryšių sąveikas.

Moksliniai institucinių pokyčių tyrimai, ypač finansinių institucijų srityje (Bakir ir Gunduz, 2017; Bakir ir Jarvis, 2018; Jabotinsky ir Cohen, 2020) atskleidė ir institucinių antreprenierių bei viešosios politikos antreprenierių sąveikos svarbą ir išsamesnių tyrimų šioje srityje poreikį, kadangi retai kada sėkmingi pokyčiai šioje srityje įvyksta vienos šalies iniciatyva. Jabotinsky ir Cohen (2020) teigia, kad ir **reguliacinėse institucijose esantys antreprenieriški asmenys**, imdamiesi iniciatyvos keičiant institucinę reguliacinę aplinką, veikia tartum viešosios politikos antreprenieriai, pateikdami bei įgyvendindami naujas idėjas ir institucinius pokyčius, naudingus ir reguliatorių darbotvarkei. Savo tyrimu jie palaiko antreprenieriškumo svarbos aspektą politikos ir reguliacinių institucinių pokyčių srityse. Tačiau regulatoriaus pozicija, palyginti su politikais, yra skirtinga – ji apima ir profesinius ir politinius aspektus, kadangi regulatoriaus vadovybė yra ne renkama rinkėjų, o skiriama ir politikų patvirtinama tam tikram, iš anksto apibrėžtam laikotarpiui. Nepaisant to, siekiama, kad regulatoriaus organizacija būtų nepriklausoma nuo politinio poveikio, nes jos darbo rezultatas yra tiesiogiai paveikus visuomenės gerovei (Cafaggi ir Pistor, 2014). Tačiau šalyje esantys regulatoriai retai kada pasižymi antreprenieriška elgsena, nes jie dažniausiai veikia tik pagal savo mandatą. Pasak Dunleavy (2014), dažniausiai jie nenori nei eikvoti savo energijos, nei rizikuoti savo reputacija, nors ir mato galimų pokyčių poreikį visuomenės interesui, nes būdami santykinai priklausomi nuo institucinės aplinkos, kurioje jie veikia, jie nesiekia eiti į konfrontaciją su politikais ar reguliuojamos rinkos dalyviais bei interesų grupėmis.

Jabotinsky ir Cohen (2020), nagrinėdami Izraelio reguliacinio pokyčio įgyvendinimo finansų institucijose atvejus, atskleidžia antreprenieriško regulatoriaus svarbą, keičiant institucinę aplinką. Jie teigia, kad institucinės reguliacinės aplinkos pokyčiai yra sėkmingi, jei juos inicijuoja reguliacinėje organizacijoje esantys reguliacinės politikos antreprenieriai (angl. *regulatory policy entrepreneurs*), kurie

pasižymi ekspertiškumu ir gebėjimu identifikuoti politinio žaidimo veiksnius ir dalyvius bei gebėti juos pritraukti savo tikslų link. Antrepreneriško reguliatoriaus ekspertiškumas leidžia daug greičiau ir lengviau įvardinti problemas ir rasti sprendimus ir, derinant su politiniu įžvalgumu, pastebėti tinkamą laiką, vadinamąjį „galimybių langą“ arba „politikos langą“ (Guldbrandsson ir kt., 2009), kad inicijuojamas pokytis būtų sėkmingas. Antrepreneriška reguliatoriaus iniciatyva vykdomas politikos formavimas ir reguliaciniai pokyčiai dėl reguliatoriaus ekspertiškumo dažnai duoda didesnę naudą visuomenei, tačiau kartu tai gali įtraukti jį į politinius procesus, bet toks dalyvavimas, kaip ir visuomenės įsitraukimas, tik padidina šalies demokratijos procesus (Jabotinsky ir Cohen, 2020).

Kaip matyti iš aukščiau aptartų sričių, nagrinėjant institucinius antreprenerius susiduriama su skirtingomis institucinio antrepreneriškumo veiklos sritimis, motyvais ir jų tipologija. Apibendrinant anksčiau aptartus institucinių antreprenerių tipus, jų charakteristikos susistemintos **1.5 lentelėje**.

1.5 lentelė. Institucinių antreprenerių tipai ir motyvai

Sritis	Instituciniai antrepreneriai		
1	2	3	4
Tipas	Reguliacinės aplinkos (reguliatoriaus) antrepreneriai	Viešosios politikos (biurokratinis) antrepreneriai	Rinkos antrepreneriai
Autoriai	Cohen, 2012; Dunleavy 2014; Bakir ir Jarvis, 2018; Gunduz ir kt., 2017; Jabotinsky ir Cohen 2020; Capano ir Galanti, 2021	Mitchell ir Munger, 1991; Kindon, 1995; Heikkilä ir kt., 2014; Shpaizman ir kt., 2016; Bakir ir Gunduz, 2020	Oliver, 1991; Kalantaridis ir Fletcher, 2012; Elert ir Henrekson, 2017; Van Loo, 2018; Onsongo, 2019; Petrova, 2021
Veiksmo sritis instituciniame lauke	Reguliuojamas verslas ir viešo intereso apsauga	Politikos formavimo ir teisėkūros sistema	Rinka ir institucinė aplinka
Veiksmo objektas	Reguliuojami verslo subjektai	Viešosios politikos tikslai	Taisyklės, praktikos ir vartotojų poreikiai
Tikslas keičiant esamas taisykles ir normas	Apsaugotas viešasis interesas ir rinkos stabilumas, atstovavimas valstybės interesams	Politikos formavimo sprendimai, visuomenės problemų sprendimai	Pelnas ir verslui palankios institucinė aplinka
Veiklos	Reguliacinių priemonių interpretavimas ir naujų taisyklių nustatymas	Politinių sprendimų įgyvendinimas, naujų idėjų perkėlimas į politinę dienotvarkę, koalicijų būrimas ir resursų panaudojimas	Investavimas, inovatyvus ir greitas veikimas, kartais „pilkosiose zonos“, esamų normų ir taisyklių praplėtimas, esamų taisyklių interpretavimas ir naujų naratyvų ir praktikų kūrimas.
Įgalinantys veiksniai	Ekspertiškumas, problemų ir politinis įžvalgumas, gebėjimas identifikuoti veikėjus ir	Priėjimas prie esminių politikos formuotojų, socialinis aštrumas, problemos įvardinimas,	Įmlumas inovacijoms ir kūrybiškumas, kapitalas ir rizikos toleravimas, technologijų naudojimas, greitis

1	2	3	4
	pritraukti juos siekiant tikslų, formali ir socialinė padėtis, statusas, socialinis kapitalas ir ryšiai, ekspertiskumas ir profesinė kompetencija, daugialypis identitetas	komandos suformavimas ir vadovavimas savo pavyzdžiu, žinios ir profesinė patirtis, užimama pozicija formaliose organizacijose, neformali tinklaveika ir tarpasmeniniai ryšiai, gebėjimai mobilizuoti idėjas ir daugialypis identitetas	
Igalinančios aplinkybės	Krizės, sisteminės problemos, nevienalytės reguliuojamo lauko teisinės normos, technologiniai ir verslo pokyčiai	Krizės, politinės situacijos ir nuotaikos, nevienalytiškumas ir rinkimų ciklas, institucinės brandos nebuvimas	Nepatenkintas vartotojų poreikis, inovacijų sparta, technologiniai ir rinkų pokyčiai, krizės

Taigi apibendrinant, yra įvardinama ir aptariama skirtinga institucinių antreprenierių tipologija. Rinkos institucinių antreprenierių (angl. *market institutional entrepreneurs*) pagrindinis tikslas yra pelno siekimas ir palankesnės aplinkos verslui susikūrimas; viešosios politikos antreprenierių (angl. *policy entrepreneurs*) tikslas yra viešosios politikos formavimas, sprendžiant viešąjį interesą apimančias problemas; regulatoriaus antreprenierių (angl. *regulatory entrepreneurs*) tikslas fokusuojasi į pokyčių diegimą, užtikrinant reguliuojamos rinkos apsaugą ir viešąjį interesą. Tačiau tyrėjai (Beunen ir Patterson, 2019) atskleidžia, kad iki galo identifikuoti tikruosius institucinių antreprenierių motyvus ir tikslus gali būti sudėtinga, o dažnai net ir neįmanoma. Iš kitos pusės, jie teigia, kad empiriškai tiriant institucinių antreprenierių vaidmenis, veiksmų ir rezultatų sąveikos interpretacija pačių veikėjų akimis gali būti įvairialypė, t. y. kiekvienas iš jų gali turėti skirtingą požiūrį, kas vaidino kokią vaidmenį institucinio pokyčio metu, ypač toks pokytis buvo sėkmingas.

1.1.7. Kolektyvinis institucinis antreprenieriškumas ir jo formavimosi prielaidos

Institucinis pokytis industrijos lygmeniu yra kompleksinis ir ilgalaikis procesas, įtraukiantis veikėjus iš skirtingų organizacijų, legitimuojant naujas veiklas, formuojant naujas institucijas ir naujus veikėjų tarpusavio ryšius. Ir nors vyraujanti institucinio antreprenieriškumo teorija akcentavo herojišką institucinio antrepreniero veikimą atliekant radikalius pokyčius (Maguire ir kt., 2004; Micelotta ir kt., 2017), formuojasi ir kita – individualiam herojiškumui prieštaraujanti kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo tyrimų sritis (Dorado, 2005; Gurses ir Ozcan, 2014; Biygautane, Neesham ir Al-Yahya, 2019; Opara, ir kt., 2022), kuri nagrinėja ne vieno institucinio antrepreniero, bet kelių, kurie veikia kryptingai ir koordinuoja veiklas tarpusavyje bei su kitais susijusiais veikėjais. Institucinio antrepreniero, kaip individualaus veikėjo, sąvoka buvo kritikuojama dar Delmestri (2006) ir kitų

mokslininkų (Meyer, 2006; Semper, 2019), nes jis vaizduojamas kaip superherojus. Tokiam veikėjui priskiriant tik specifines savybes lieka neatsižvelgta į „socialinę sąveiką, kurioje vyksta pokyčiai, o tai reiškia, kad reikia įtraukti ir kitus subjektus ir jų įtaką sąveikos eigai, taip pat visuomenės grupę, kuri vertina pokyčių tinkamumą“ (Meyer, 2006, p. 732). Taigi naujausių institucinio antrepreneriškumo tyrimų dėmesys krypta į bendradarbiaujantį, kolektyvinį veikimą (Maguire ir kt., 2004; Battilana, 2006; Battilana ir kt., 2009; Micelotta ir kt., 2017; Biygautane ir kt., 2019).

Tyrėjai Doh, Tashman, ir Benischke (2019) kolektyvinį institucinį antrepreneriškumą apibūdino kaip kompleksinę konstrukciją, kurio metu skirtingi veikėjai iš verslo, valstybinio sektoriaus, universitetų ar nevyriausybinų organizacijų sutelkia savo resursus ir kompetencijas, kad įgyvendintų inovatyvius sprendimus, išspręstų didelės apimties ir kompleksines problemas ir suformuotų naujas taisykles, kartu užpildydami resursų trūkumus. Kolektyvinis institucinis antrepreneriškumas sprendžia pokyčiui reikalingų kolektyvinių veikėjų strateginių resursų problemas, kadangi privatus sektorius gali prisidėti su finansiniais resursais, rinkos žiniomis ir naujų, inovatyvių praktikų ekspertizmu bei inovatyviomis idėjomis, valdžios sektorius gali suteikti institucinę platformą – galią ir viešą legitimumą įgyvendinti pokyčius visuomenėje, o nevyriausybinių organizacijų ir mokslo įstaigų – suteikti mokslinę ir techninę ekspertizę ir legitimumą platesnėse suinteresuotų veikėjų grupėse. Reguliuojamoje industrijoje reguliatorius gali suteikti priemones ir erdvę rinkos veikėjų inovacijoms pasireikšti (Weigelt ir Shittu, 2016).

Kolektyvinis veikimas, inspiruotas suinteresuotų veikėjų ir kaip tikslingas tam tikrų bendruomenės narių subūrimas siekiant to paties tikslo, gali turėti įvairias kolektyvinio veikimo formas:

Atskirose įmonėse esančių institucinių antreprenerių bendradarbiavimas su ištekliais ir politinę galią turinčiais veikėjais keičiant palankius reguliacinius aktus (Hillman ir Hitt, 1999; Ozcan ir Eisenhardt, 2009). Tokio veikimo strategijos remiasi lobizmu ir ryšiais su politikais ir politikos formuotojais, siekiant paveikti formuluotes ir sprendimus, priimant jiems palankesnius teisės aktus (Elert ir Henrekson, 2020; Opara ir kt., 2022). Tokių institucinių antreprenerių veikimas bendradarbiaujant su pagrindinius resursus valdančiomis ir politiškai įtakingomis įmonėmis ar veikėjais yra plačiai diskutuotas tradicinėse industrijose (Bonardi ir kt., 2005; Ozcan ir Eisenhardt, 2009). Tačiau tyrimai reguliuojamose rinkose atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių sunkumų ir yra tas, kad reguliuojamose rinkose labai svarbų vaidmenį vaidina rinkos senbuviai, kurie gali ir sustiprinti pasipriešinimą pokyčiams, nes siekdami išlaikyti savo poziciją, jie palaiko stiprius ir glaudžius santykius su pagrindinėmis organizacijomis ir politikais (Aldrich ir Baker, 2001). Dažnai tokie santykiai gali būti dalinai žalingi visuomenei, nes valstybės organizacijos ir priežiūros institucijos turi didelę įtaką uždrausti naujas antreprenerių veiklas reguliavimu ir įstatymais (Russo, 2001).

Dar vienas kolektyvinio veikimo būdas yra *socialinių judėjimų formavimas*, kurių metu sutelkiamos vienijančios idėjos ir mobilizuojamos entuziastų grupės pokyčiui pasiekti (Haveman ir Rao, 1997; Rao, 2009; Sine ir David, 2010; Davis, McAdam, Scott ir Zald, 2005). Socialinių judėjimų strategijos apima pokyčio agentų

segmentavimą ir nusiatakymą į tikslines institucijas, jau pribrendusias pokyčiams, kad sugriautų jų pagrindą ir tęstinumą, suformuojant strateginius veiksmo laukus, kuriuose palaikomas konfliktas ir įvedama nauja tvarka, o naudojantis protestais bei viešomis kampanijomis, įtraukiamos masinės grupės (Fligstein ir McAdam, 2011). Šios srities tyrimai analizuoja, kaip grupės susitelkia ir išreiškia savo reikalavimus prieš tam tikras institucionalizuotas praktikas ir transformuoja esamas institucijas. Tokios veiklos dažniausiai apima viešųjų kampanijų, protestų organizavimą, išryškinant rūpimą visuomenei klausimą ir siekiant daryti spaudimą valstybės institucijoms ir politikams, kad pripažintų šio klausimo svarbą ir grupės poreikius bei priimtų palankius įstatymus ar reguliavimą (Lee, 2009). Tyrimai atskleidžia, kad problemai įvardinti ir įgarsinti socialinio judėjimo iniciatoriai dažnai remiasi jau legitimų ir pripažintų veikėjų, pavyzdžiui, įžymybių ar ekspertų, įtraukimu ar informacija, pavyzdžiui, tyrimais iš mokslo bendruomenės (Rao, Monin ir Durand, 2003), o pokyčio mechanizmas pasireiškia problemos formulavimu, kuris pagrindžia keliamus reikalavimus, politinių galimybių sukūrimo struktūra ar brikolažu – inovatyviu skirtingų praktikų ar elementų sukomponavimu (Davis ir kt., 2005).

Kitas kolektyvinio veikimo būdas yra *veikti per industrijos asociacijas*, kurios reprezentuoja jos narių poreikius ir gali siūlyti naujus įstatymus ir reguliavimą (Greenwood, ir kt., 2002; Sine, David ir Mitsuhashi, 2007). Pastebėta, kad išsivysčiusiose šalyse nevyriausybinės organizacijos ir asociacijos gina verslininkų interesus ir formuoja ryšius tarp valdžios ir verslo, tačiau besivystančiose valstybėse arba posovietinėse šalyse ši forma nebuvo labai efektyvi dėl patirties trūkumo ir žinių, kaip teisingai turėtų funkcionuoti tokie dariniai (Kalantaridis ir Fletcher, 2007). Reprezentuodami industriją asociacijos nariai gali inicijuoti ir skatinti įstatymų pokyčius (Greenwood ir kt., 2002; Sine ir kt., 2007), tačiau jei pokyčius inicijuoja nauji rinkos dalyviai, jiems tenka įveikti ir rinkos senbuvų pasipriešinimą, kurie turi ir didesnę galią, skirtingus finansinius resursus, ir ryšius tiek su regulatoriaus organizacija, tiek su teismais ir priežiūros institucijomis. Reguluojamose industrijose sąveikaudami su institucinio lauko dalyviais rinkos instituciniai antreprenieriai gali naudoti skirtingas strategijas, kad įgautų regulatoriaus pasitikėjimą ir įveiktų institucines spragas. Pavyzdžiui, kaip buvo nagrinėta ir reguliuojamame JAV televizijos industrijos kontekste atskleidžiant, kad nauji rinkos dalyviai gali naudoti naujos paslaugos įrėminimo (angl. *framing*) metodą (Gurses ir Ozcan, 2014), kuris suformuoja naują prasmę ir vertybinę pagrindą. Pagal jį, įeidami į rinką nauji dalyviai pozicionuoja savo paslaugas kaip papildančias rinkos senbuvų paslaugas ir labiau tenkinančias viešąjį interesą, kartu susiformuodami naujų ir esamų rinkos dalyvių asociaciją, kaip kolektyvinio veikimo mechanizmą. Vėliau tapdami matomais konkurentais rinkos senbuviams jie, būdami asociacijos nariais, pozicionuoja naują paslaugą atskirai ir siekia įgauti interesų grupių ir visuomenės palaikymą. Vystant partnerystes su interesų grupėmis, partneriais, kitais rinkos dalyviais, vykdoma aktyvi vieša kampanija, kad užtvirtintų naują paslaugos kategoriją. Ir tik tuomet, siekiant valstybės institucijų palaikymo, kviečiama prisijungti viešojo sektoriaus institucijas naudoti naujas paslaugas, užtikrinant visuomenės interesą ir geresnes teikiamas paslaugas vartotojams. Suformavus valstybės institucijų palaikymą, galiausiai

siekiami regulatoriaus palaikymo, ir kartu su politikų palaikymu bei viešinimo kompanija, regulatorius spaudžiamas patvirtinti naujas paslaugas, remiantis visuomenės intereso poreikio tenkinimu.

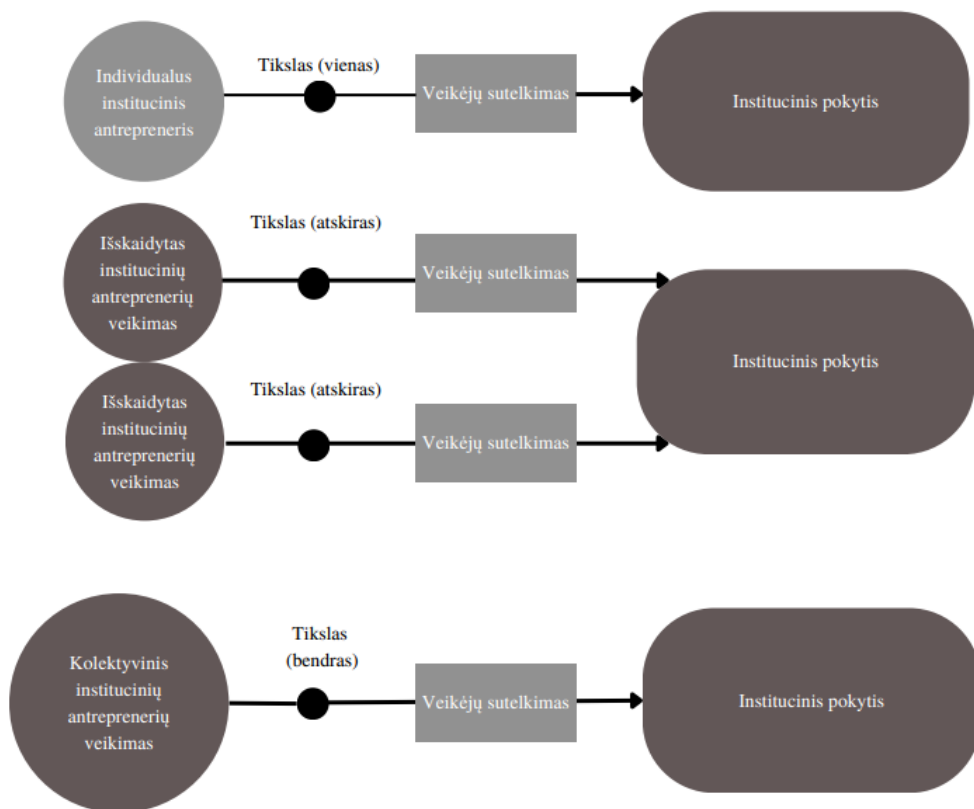
Skirtingi mokslinių tyrimų radiniai tik patvirtina, kad yra įvairių kolektyvinio veikimo formų, tačiau ši tyrimų sritis dar tik vystosi. Apibendrinant naujausius tyrimus kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo tema, pastebimos dvi skirtingos tyrimų kryptys. Viena iš jų apima kolektyvinę institucinę antrepreneriškumą (angl. *collective institutional entrepreneurship*), t. y. veikimą, kai yra bendras interesas siekiant vieno tikslo (Garud ir kt., 2007; Battilana ir kt., 2009), o kita tyrimų sritis pastebi išsklaidytą kolektyvinę veikimą (angl. *dispersed forms of collective agency*), kaip naujausiai besiformuojantį fenomeną. Išsklaidyta kolektyvinio veikimo veikla apima grupę veikėjų, kurie nors ir neturi bendro vienijančio tikslo, tačiau kartais net nežinodami prisideda prie institucinio pokyčio kūrimo (Hoogstraaten ir kt., 2020).

Taigi, apibendrinant pagal veikėjų tikslus ir jų tarpusavio sąveikos būdą, identifikuojami institucinių antreprenerių veikimo tipai pateikiami **1.6 lentelėje**.

1.6 lentelė. Individualaus ir kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo rūšys (sudaryta autorės)

Rūšis	Individualus antrepreneriškumas (angl. <i>Individual institutional entrepreneur</i>)	Išskaidytas institucinių antreprenerių veikimas (angl. <i>dispersed institutional entrepreneurs</i>)	Kolektyvinė institucinių antreprenerių grupė (angl. <i>collective action group</i>)
Apibrėžimas	Veikėjų, kurie, turėdami interesą sukurti konkrečią institucinę aplinką, sutelkia resursus sukurti naujas institucines struktūras arba transformuoti jau esamas (Maguire ir kt., 2004)	Grupė veikėjų, kurie neturi bendro tikslo, bet veikdami atskirai ir kartais net nežinodami prisideda prie bendro institucinio pokyčio (Garud ir Karnoe, 2003 2005; Lounsbury ir Crumley, 2007)	Grupė veikėjų, kurie turi bendrą interesą ir sąmoningai veikia kartu, kad pasiektų bendrą tikslą (Garud ir kt., 2007)
Tikslas	Vienas	Atskiras	Bendras
Veikimas	Veikla inicijuojama vieno veikėjo, kuris sutelkia reikiamus resursus ir motyvuoja kitus veikėjus	Veikla yra pasklidusi tarp skirtingų rūšių veikėjų, kurie veikia atskirai to paties pokyčio link sudarydami jiems palankius ryšius su viešosios politikos formuotojais	Veikla apima kolektyvinę koordinuotą veikimą formuojant industrijos asociacijas ar socialinius judėjimus
Problema	Pasireiškia stipri susaistytos veiklos dilema centrinę poziciją turintiems veikėjams, o periferiniams veikėjams sunku įveikti pasipriešinimus. Senbuviai gali perimti iniciatyvą ir pakreipti pokyčius savo linkme	Išskaidytas institucinių antreprenerių veikimas neturi koordinuoto tikslo, todėl institucinis pokytis gali užtrukti laike	Kolektyviniai instituciniai veikėjai susiduria su kolektyvinio veikimo dilema – savanaudiškas naudos siekimas arba neveikimas

Teoriniai kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo tyrimai pagal institucinių antreprenerių veikimą, sąveikas su kitais veikėjais ir tikslą leidžia sugrupuoti juos į tris grupes, detaliau pateikiama **1.3 pav.**



1.3 pav. Individualių ir kolektyvinių institucinių antreprenerių tipai

Tačiau literatūroje yra nagrinėti ir pavieniai išskirtini atvejai, kai institucinis antrepreneris inicijuoja institucinį pokytį, bet kolektyviai veikiantys senbuviai, atsakydami į pokytį, jį adaptuoja ir eksploatuoja (Khavul, Chavez ir Bruton, 2013). Kitas atvejis nagrinėja, kai individualūs instituciniai antrepreneriai pradeda pokytį ir įgyja reikiamus resursus, tačiau vėliau kolektyviai veikiantys kiti veikėjai perima idėjas ir įgyvendina sau palankų pokytį (Wright ir Zammuto, 2013). Tačiau šie ir kiti naujausi moksliniai kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo tyrimai, net ir diskutuodami, kaip sutelktas veikimas padeda išspręsti susaistytos veikos dilemą ir specifinių resursų ir dalyvių mobilizavimo klausimą, bet vis dar nepakankamai paaiškina, kaip sprendžiama kolektyvinio veikimo problema, apimanti partnerių neveiklumą arba savanaudišką naudos siekimą, kuris trukdo pasiekti tvarų bendradarbiavimą tarp daugybės veikiančių kartu ar išsiskaidžiusių veikėjų.

Kita problema apima pokyčio kompleksiskumą būtent reguliuojamose industrijose, nes iš vienos pusės, tokiose aplinkose veikiantys iniciatyvūs instituciniai

antreprenieriai nori keisti institucijas ir atlaikyti išorinį pasipriešinimą pokyčiui (Seo ir Creed, 2002), iš kitos pusės, vis tiek turi būti užtikrintas tinkamas priežiūros institucijų veikimas, kad visuomenei nebūtų padaryta žala, todėl keisdami institucijas tokiose aplinkose, jie susiduria su daugialygiais pokyčiais, kurie ligi šiol yra beveik nepaaiškinti.

Dar viena problema apima pokyčiui reikalingo politinio palaikymo išlaikymą, kuris buvo detaliau atskleistas Conceição, Picoito ir Major (2022) tyrime, analizuojant nepavykusį institucinį pokytį sveikatos sistemoje. Šiame tyrime tyrėjai atskleidžia pokyčiui būtino politinio palaikymo stabilizavimo svarbą ir politinės galios pasikeitimo įtaką, keičiantis politinių jėgų kontekstui.

Trečia problema yra ta, kad sprendami kolektyvinio veikimo iššūkius, tokius kaip asmeninės naudos siekimas ar partnerių interesų nesutapimas kolektyvinio antreprenieriškumo metu, tyrėjai beveik nenagrinėja tokio veikimo svarbos institucinio pokyčio spartos kontekste, nors siekiant konkurencingos ir kokybiškos institucinės aplinkos, skaitmeninių ir sparčiai augančių inovatyvių ir globalių verslų vystymuisi institucinių pokyčių įgyvendinimo laikas yra kartinis.

Taigi, šiame skyriuje teoriškai išnagrinėjus institucinį pokytį, veikėjų tipus, sąveikas ir kolektyvinį institucinį antreprenieriškumą institucinio pokyčio procese ir išryškinant ligi šiol neišspręstas problemas, tikslinga gilintis į šiuolaikinius kontekstus, kurie galbūt padėtų rasti atsakymus į šių problemų sprendimą. Kadangi finansinių paslaugų sektorius yra ne tik reguliuojamas, bet ir vienas iš anksčiausiai skaitmeninę transformaciją patiriančių, todėl tolesniame skyriuje giliau apžvelgiamos prielaidos, nulėmusios finansinių paslaugų, o ypač mokėjimų sektoriaus, transformaciją, kurios kontekstas leistų ieškoti naujų sprendinių kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo iššūkiams spręsti.

1.2. Prielaidos, nulėmusios finansinių paslaugų sektoriaus skaitmeninę transformaciją

1.2.1. Finansinių paslaugų sektoriaus ir FinTech samprata, funkcijos bei veiksniai, lėmę pokytį

Pastaruosius dešimtmečius globaliai vykstantys pokyčiai ekonomikos, socialinėse ir technologijų srityse daro didžiulę įtaką šalių ir industrijų vystymuisi (Ahlstrom, Arregle, Hitt, Qian, Ma ir Faems, 2020), o atskirose šalyse išskylančios politinės, ekonominės, socialinės krizės dar labiau išryškina skirtingą šalių ekonominę ir finansinį atsparumą bei skirtingą politikos formuotojų ir verslininkų siekį iškilti ir laimėti konkurencinėje aplinkoje (Leonard, Pisani-Ferry, Ribakova, Shapiro ir Wolff, 2019).

Finansų industrija yra plačiai apibrėžiama sritis ir kartinė industrija ekonomikoje, nes ji užtikrina ne tik šalies, bet ir regiono ekonominę stabilumą ir tiesiogiai veikia ekonomikos vystymąsi, verslą ir gyventojų gerovę (Herring ir Santomero, 1995; Allen ir Gale, 2004; Athanoglou, Brissimis ir Delis, 2008). Finansų industrija apima visus finansų sektoriaus dalyvius – bankus, draudimo įstaigas, pensijų fondus, akcijų biržas ir kt., o dėl finansinio tarpininkavimo individai

ir organizacijos turi prieigą prie finansinių paslaugų ir išteklių, reikalingų jų verslo ir asmeniniams poreikiams tenkinti.

Finansinių paslaugų sektorius priklauso finansų industrijai ir apima paslaugas, susijusias su pinigų tvarkymu, tokias kaip mokėjimų pavedimai, kreditai, investicijos ir pan. Vystantis finansinių paslaugų sektoriui į jį įsilieja ir modernios finansinių technologijų (FinTech) įmonės, kurios teikia paslaugas naujiems ir esamiems rinkos segmentams naudojamos naujas technologijas ir inovacijas (Crouhy, Galai ir Wiener, 2021), tačiau kartu padidina ir šiam sektoriui būdingas rizikas (Block, Colombo, Cumming ir Vismara, 2018). Tokia situacija susiklosto, nes modernios FinTech įmonės yra jautresnės išoriniams rinkos šokams dėl jų patirties trūkumo finansų industrijos srityje (Anagnostopoulou, 2018), o investuotojų kapitalo skatinama ambicinga startuolių elgsena motyvuoja jų orientaciją į greitą augimą ir labiau trumpalaikių tikslų siekimą (Magnuson, 2018). O priežiūros institucijų gebėjimai stebėti labai inovatyvių ir greitai besivystančių FinTech įmonių veiklas ir greitai įgyti reikiamą ekspertiskumą išlieka riboti (Boot, Hoffmann, Laeven ir Ratnovski, 2021).

Finansinių paslaugų industriją dramatiškai keičia spartus FinTech vystymasis. EY Global FinTech Adoption Index atskleidžia, kad jau 2015 m. FinTech paslaugų naudojimas išaugo nuo 16 % iki 33 % 2017 m. ir net 64 % 2019 m., ir 96 % finansinių paslaugų vartotojų žinojo bent vieną alternatyvų FinTech produktą (EY, 2019). Kaip pastebi MIT ir Stanford mokslininkai Andrew McAfee ir Erikas Brynjolfssonas, skaitmeniniame amžiuje jau vyksta transformuojantis pokytis ir „programos kramto pasaulį“ (angl. *software is eating the world*) (Nzembayie ir Buckley, 2022), ir drąsiai teigia, jog „*FinTech ne perrašys finansų centrų istoriją, bet įrašys finansų centrų į istoriją, nes finansines paslaugas bus galima teikti iš bet kurios į bet kurią vietą*“ (Knight ir Wojcik, 2020, p. 3). „Mordor Intelligence“ tyrimai atskleidė, kad pasaulinė skaitmeninių mokėjimų rinka 2019 m. įvertinta 3 885,57 mlrd. JAV dolerių, o remiantis „Valuates Reports“ (Valuates reports, n.d), prognozuojama, kad pasaulinis FinTech rinkos dydis nuo 6,9 trilijonų JAV dolerių 2021 m. iki 2028 m. išaugs iki 16 trilijonų JAV dolerių. Tačiau FinTech sektorius vis dar yra santykinai mažas, palyginti bendrai su finansinio tarpininkavimo apimtimis turto valdymo ir kapitalo rinkose. Europoje FinTech vystymasis smarkiai atsilieka pagal augimo greitį ir sudėtingumą, palyginti su JAV ir Kinija, tačiau net ir Kinijoje FinTech apimtis dar nėra pakankamai ryški (Vives, 2017). Europoje FinTech vystymąsi dar riboja tarpvalstybiniai barjerai, o JAV ir Kinijoje galima iš karto išnaudoti didelės rinkos privalumus.

Moksliniai tyrimai atskleidžia, kad FinTech sektorius ilgą laiką nebuvo įvardintas kaip atskiras sektorius jokioje tarptautinėje klasifikacijoje, todėl iki šiol jo vystymasis buvo vertinamas tik atliekant pavienes analizes ir tyrimus, dėl to vis dar trūksta patikimų statistinių duomenų šalių lygmeniu (Knight ir Wojcik, 2020). Atsižvelgdamas į sektoriui būdingus parametrus ir vystymąsi, Tarptautinių atsiskaitymų bankas pabrėžia, kad „Visų ekonominės veiklos rūšių tarptautinė tipinė pramoninė klasifikacija“ (ISIC, angl. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities*) turėtų peržiūrėti esamą klasifikavimo sistemą ir sistemiškai suklasifikuoti FinTech įmonių veiklos rūšis (BIS, 2020), taip akcentuodamas FinTech išskirtinumą, palyginti su tradiciniais finansiniais paslaugų

teikėjais. Lietuvoje jau yra vartojamas FinTech sektoriaus apibrėžimas (Finansų ministerija, 2023 sausio 16). Plačiąja prasme finansinės technologijos apima modernių technologijų taikymą, siekiant pagerinti finansinių paslaugų teikimą ir pasiūlant inovatyvius sprendimus finansinių paslaugų klientams (Suryono, Budi ir Purwandari, 2020), sumažinant ar eliminuojant tarpininkavimo kaštus, pritraukiant, paskirstant ir perkeliat kapitalą (Omarini, 2020). Tačiau ilgą laiką šio termino apibrėžimas nebuvo iki galo nusistovėjęs (Omarini, 2019; Dorfleitner ir kt., 2016). Tarptautinė Centrinų bankų organizacija (angl. *Bank of International Settlements*), Tarptautinių atsiskaitymų banko Finansinio stabilumo valdyba ir Bankų priežiūros Bazelio komitetas FinTech apibrėžia kaip „*technologijomis įgalintas finansines inovacijas, kurios pasireiškia naujais verslo modeliais, aplikacijomis / programėlėmis, procesais ir produktais, turinčiais su tuo susijusį reikšmingą poveikį finansų įstaigoms, rinkoms ir finansinių paslaugų teikimui*“ (Basel, n.d.). Tyrėjai Zavolokina, Dolata ir Schwabe (2016), Gimpel, Rau ir Röglinger (2018) atkreipia dėmesį į FinTech termino dviprasmiškumą, nes jis atspindi ir finansines paslaugas, susijusias su skaitmeninių technologijų taikymu, ir startuolius, kurie įgalina tokių paslaugų teikimą finansų sektoriuje. Todėl Eickhoff, Muntermann ir Weinrich (2018, p. 2) patikslina, taip: „*FinTech yra įmonės, veikia sankirtoje, kurioje susilieja i) finansiniai produktai ir paslaugos ir (ii) informacinės technologijos. Jos paprastai yra (iii) palyginti naujos įmonės (dažnai startuoliai), turinčios (iv) savo inovatyvius produktų ar paslaugų pasiūlymus*“. Taigi FinTech įmonės gali būti a) FinTech startuoliai, veikiantys finansinių paslaugų srityje, apimdami įvairius finansų rinkos segmentus: mokėjimus (pvz., mokėjimų pavedimų kompanijos), kreditus (pvz., neobankai), investavimo sprendimus (pvz., automatizuoti patarėjai; b) didžiųjų duomenų technologinės kompanijos (angl. *bigtech*), kuriose modernios finansinių technologijų paslaugos yra tik dalis jų atliekamų operacijų, ir c) tradicinės finansinės institucijos, kurios pritaiko modernias finansines technologijas ir kurios modifikuoja savo verslo modelius ir diegia skaitmenines inovacijas, partneriaudamos su kitomis kompanijomis. Dėl savo veiklos įvairovės FinTech gali būti licencijuojamos ir nelicencijuojamos įmonės, tačiau dažniausiai FinTech yra įmonės, privalančios turėti bankininkystės, elektroninių pinigų ar mokėjimų ar kt. licenciją, kurią išduoda ir prižiūri centrinė priežiūros institucija, pavyzdžiui, Centrinis bankas, kadangi joms reikalingas toks pats rizikos valdymas, kaip ir tradicinėms finansų įstaigoms (Gimpel, Rau ir Röglinger, 2018).

Gilinantį į finansinių paslaugų sektoriaus transformaciją svarbu suprasti FinTech poveikį finansinio tarpininkavimo funkcijai, kuri apima išteklių perkėlimą ir valdymą tarp rinkos subjektų (Crouhy, Galai ir Wiener, 2021), pavyzdžiui, komerciniai bankai tarpininkauja priimant indėlius ir išduodant paskolas, investiciniai bankai tarpininkauja tarp investuotojų ir įmonių, išleidžiančių akcijas, brokeriai tarpininkauja tarp akcijų pirkėjų ir pardavėjų ir pan. Efektyvus tarpininkavimas ir produktyvus kapitalo įdarbinimas suteikia vertę visoms suinteresuotosioms šalims. Finansinio tarpininkavimo funkcijos apima rizikos perkėlimą, vertės perkėlimą ir likvidumą (Allen ir Santomero, 1997). Būtent dėl šių esminių funkcijų šis sektorius leidžia efektyviai funkcionuoti šalies ekonomikai ir verslui, o bet kokios šios sistemos

nesėkmės gali atnešti ypač skaudžių padarinių ir šalies, ir regiono mastu, kadangi finansų sistema veikia globaliai ir yra susijusi tarptautiniu mastu. Ir todėl, siekiant išvengti sisteminių rizikų, šis sektorius yra vienas iš labiausiai prižiūrimų ir reguliuojamų tiek atskiros šalies, tiek Ekonominės bendrijos mastu (Magnuson, 2018).

Tačiau kas iš tiesų leidžia finansinių paslaugų sektoriui užimti tokį išskirtinį ir pelningą vaidmenį ekonomikoje? Tai pasitikėjimo ir informacijos apie sandorių kaštus valdymas (angl. *transaction costs*), t. y. dėl rinkos netobulumo susidarančios ypač svarbios informacijos turėjimas ir jos valdymas (Allen ir Santomero, 1997; Scholtens ir Van Wensveen, 2000; Athanasoglou ir kt., 2008), pavyzdžiui, komercinių bankų informacija apie įmones, kurioms reikalingos paskolos, jų likvidumą, mokėjimų operacijas ir pan. arba išskirtinė technologinė infrastruktūra – uždaros bankinės sistemos ir jų integracija į globalias mokėjimų sistemas (Giraldo-Mora, Avital ir Hedman, 2019), dėl ko bet kuriems naujiems rinkos dalyviams sunkiau patekti į rinką (Cortet, Rijks ir Nijland, 2016).

Dėl skaitmeninės transformacijos ir technologijų pritaikymo naujai besivystančios FinTech įmonės šiomis technologijomis automatizuodamos procesus ir naudojamos technologijas ir inovatyvius verslo modelius sumažina sandorių kaštus ir gali kurti produktų ir paslaugų grupes, kurios skirtos *atskiriems* vartotojų segmentams, kurie, priešingai nei tradiciniai komerciniai ar investiciniai bankai, fondai ar kitos finansų įstaigos gali tokias paslaugas teikti ne kaip bendrą rinkinį, bet atskirai viena nuo kitos. FinTech produktai ir paslaugos, kaip pabrėžia Finansinio stabilumo taryba (EBA, n.d.), pasižymi vartotojui svarbiais aspektais – operacijos greičiu ir pigumu. Ir nors yra pateikiamos skirtingos FinTech klasifikavimo sistemos (Bank for International Settlements, 2017; Arner ir kt., 2016; Eickhoff ir kt., 2017; Gimpel ir kt., 2018), vieningo nusistovėjusio klasifikavimo nėra. Finansinių paslaugų apibrėžimas yra įtvirtintas Lietuvos Respublikos finansinių įstaigų įstatymo 3 straipsnio 1 dalyje (Lietuvos Respublikos finansų įstaigų įstatymas, n.d.), kurioje yra net 22 finansinių paslaugų rūšys, tačiau pagrindines paslaugų rūšis, kurios yra teikiamos pasitelkiant finansines technologijas, pagal jų pobūdį galima grupuoti į šias kategorijas:

Sprendimai mokėjimų ir atsiskaitymų srityse (mažmeniniai ir didmeniniai mokėjimų sprendimai) diegiant naujas mokėjimų platformas ir sąsajas (angl. *interface*) (Arner, Barberis ir Buckley, 2016; Omarini, 2020). Pavyzdžiui, vietiniai arba tarptautiniai mokėjimai išmaniuoju telefonu bet kuriuo metu iš bet kurios vietos yra viena iš naujovių, kurias įgalino FinTech sprendimai.

Sprendimai skolinimosi srityje (rizikos valdymo sprendimai) – tai kreditingumo vertinimas, sąskaitos informacija rizikos vertinimo sprendimams automatizuoti ir pan. (Arner ir kt., 2016; Omarini, 2020).

Sprendimai investavimo ir finansavimo srityje – tai paslaugos bei sprendimai, padedantys patogiau ir greičiau investuoti, valdyti investicijų portfelius ir stebėti pokyčius finansų rinkose. Jie apima alternatyvias finansavimo bei investavimo platformas, tokias kaip sutelktinis finansavimas, ar tarpusavio finansavimo

platformas, arba tai virtualūs, automatizuoti investavimo patarėjai (Arner ir kt., 2016; Omarini, 2020).

Sprendimai palaikančių technologijų srityse. Žvelgiant iš industrijos perspektyvos, FinTech įmonės gali būti ir technologijomis grįstos įmonės, teikiančios rinką palaikančias paslaugas ir technologinius sprendimus, tokius kaip bankinių sistemų technologinės sąsajos ar klientų identifikavimas (Gulamhuseinwala, Bull ir Lewis, 2015; Bank for International Settlements, 2017).

FinTech mokėjimų paslaugų veikla teikiant vartotojams sprendimus mokėjimų ir atsiskaitymų srityse grįsta intensyviu skaitmeninių technologijų naudojimu. Skaitmeninė transformacija čia pasireiškė keletu aspektų, tai yra: (1) naujų verslo modelių atsiradimas ir taikymas bei glaudi sąveika su kitais skaitmeninės ekosistemos dalyviais, pavyzdžiui, elektroninės komercijos įmonėmis; (2) vertės klientams kūrimas holistiškai atsižvelgiant į kliento apsipirkimo patirtį; (3) atvirosios bankininkystės įgalintas naujų mokėjimo metodų atsiradimas, pavydžiui, Mokėjimų inicijavimas; (4) realaus laiko atsiskaitymo nulemtas mokėjimų inovacijų potencialas ir vertė klientui; (5) naujos mokėjimų sistemos, įgalinančios klientų ir pardavėjų duomenų kaupimą finansinių operacijų metu, dėl kurių atsiranda naujos duomenų monetizavimo galimybės ir pasiūlymai klientams; (6) krypto- ir skaitmeninės valiutos, kurios įgalina ne tik naujus mokėjimų metodus, bet ir visiškai kitokios, inovatyvios decentralizuotos infrastruktūros įgalintus mokėjimų sprendimus (Ganz, Halder, Bull ir Elison, 2022). FinTech mokėjimų įmonių veiklai yra svarbus ir globalus skaitmeninis susietumas, ir tarptautiniu mastu veikianti ir susieta atsiskaitymų ir mokėjimų sistema (Merton ir Bodie, 1995; Shi, Chen, Qu, Liu ir Cai, 2020). Skaitmeniniu būdu veikiančių FinTech įmonių veiklai reikalingi ir ryšiai su kitais rinkos dalyviais, pavyzdžiui, sąskaitos komerciniuose bankuose klientų pinigams laikyti ir technologinė sąsaja, suteikianti prieigą prie komerciniuose bankuose esančių kliento sąskaitų pavedimams vykdyti ir sprendimams automatizuoti. Tačiau iki 2018 m. EEA erdvėje įsigaliojusios Mokėjimo paslaugų direktyvos PSD 2 pakeitimų galimybė ir tokia sąsaja priklausė išimtinai nuo komercinių santykių tarp FinTech kompanijų ir komercinių bankų (Cortet, Rijks ir Nijland, 2016).

Technologinė sąsaja tarp naujų rinkos dalyvių ir senbuvų bei šalyje funkcionuojanti atsiskaitymų ir mokėjimų sistema, kurią sudaro komercinių bankų ir Centrinio banko sistemos, integruota į transnacionalines sistemas, vaidina svarbų vaidmenį ir apimdama mokėjimų inicijavimo (angl. *initiation of payment*), pervedimo (angl. *transfer*), tarpuskaitos (angl. *clearing*) ir galutinio atsiskaitymo (angl. *settlement*) etapus ir tarnauja ne tik verslo subjektų komerciniams, bet ir viešojo intereso bei viešosios politikos tikslams (Chiu, 2017). Tarpbankinių atsiskaitymų ir mokėjimų sistemos vaidmuo yra svarbus, nes technologinės sistemos (didmeninė, mažmeninė ar momentinių mokėjimų sistemos) padeda sistemos dalyviams atlikti jų pačių arba jų klientų inicijuotus mokėjimus šalyje ir už jos ribų (Caron, 2018). Kai mokėtojas ir gavėjas turi sąskaitas toje pačioje kredito įstaigoje, mokėjimo nurodymui įvykdyti pakanka vidinių įrašų tos įstaigos sistemose. Kai sąskaitos laikomos skirtingose kredito įstaigose, su mokėjimu susijusiai informacijai perduoti naudojamos vietinės (angl. *domestic*) mokėjimo sistemos arba korespondentiniai

ryšiai ir dalyvavimas tarptautinėse mokėjimų sistemose (angl. *cross-border*). Mokėjimų sistemų technologinė infrastruktūra ne tik užtikrina visų finansinių paslaugų įmonių veikimą, tačiau ir perneša reguliacines ir normatyvines taisykles bei standartus, užtikrinančius saugų sistemos funkcionavimą. Be to, finansų industrijoje privalo būti valdomos operacinės, teisinės, likvidumo ir kreditų rizikos, kurios taip pat siejasi su tarptautiniu mastu susijusia atsiskaitymų ir mokėjimų sistema (Trifonova, 2010). Institucinėje organizacijų teorijoje tokia infrastruktūra yra priskiriama materialiniams artefaktams, tačiau jų svarba skaitmeninės transformacijos metu dar yra palyginti mažai nagrinėta (Hinings ir kt., 2018).

Tarpbankinių atsiskaitymų ir mokėjimų sistemos skirstomos pagal kelias charakteristikas (Caron, 2018; Bikas ir Novickytė, 2008): (a) *pagal sistemos priklausomybę*: jos gali priklausyti Centriniam bankui arba būti privačios, tačiau Centrinis bankas visuomet atlieka mokėjimo dalyvių galutinį dienos balansą; (b) *pagal veikimo lauką/ geografiją*: vietinės, šalyje veikiančios sistemos (angl. *domestic*), ir tarptautinės (angl. *cross-border*); (c) *pagal vertę*: didelės vertės ir mažmeninės mokėjimo sistemos. Didelės vertės mokėjimai dažniausiai apima tarpbankines pinigų rinkos, užsienio valiutų prekybos, klientų sandorius ir vertybinių popierių operacijas. Mažmeninių mokėjimų sistema (angl. *retail payment system*) (Caron, 2018) yra tarpbankinių pavedimų sistema, kurioje apdorojami mažmeniniai mokėjimų nurodymai, dažniausiai individualių asmenų, verslo ar viešojo sektoriaus subjektų, sukaupiant juos į mokėjimų nurodymų paketus ir mokėjimus atliekant nustatytais laiko momentais, o galiausiai suformuojant balansą (tarpuskaitą, arba kliringą). Dėl galutinio dienos balanso (kliringo) funkcijos šios sistemos dar vadinamos kliringo sistemomis, o pagal savo pobūdį jos nekelia sisteminės rizikos. Realus laiko didelių (didmeninių) mokėjimų sistemoje (angl. *Real time gross settlement system RTGS*) (Caron, 2018), kurioje pavieniai mokėjimų pavedimai apdorojami realiu laiku iš karto, kai jie yra gaunami. Tokių sistemų veikimas yra labai svarbus efektyviam finansų sistemos funkcionavimui ir finansų sistemos dalyvių išpareigojimų vykdymui, nes tokios sistemos trikdžiai gali sukelti sisteminės rizikas, todėl jos yra priskiriamos prie sistemiskai svarbių mokėjimo sistemų, o jų operaciniai ir saugumo užtikrinimo kaštai yra didesni; (d) *pagal pavedimo įvykdymo laiką*: jos skirstomos į nustatyto laiko (angl. *fix-time*) mokėjimo sistemas, realaus laiko (angl. *real time*) ir momentinių mokėjimų sistemas (angl. *instant payment*).

Nors finansinių paslaugų industrijos transformacija dinamiška, kompleksinė ir ne linijinė (Alaassar, Mention ir Aas, 2022), šiame darbe gilinamasi į **FinTech sektoriaus mažmeninių mokėjimų paslaugų segmentą** (sutr. FinTech mokėjimo paslaugos) (BCBS, 2018), kurį pirmiausia Europos Ekonominės Erdvės (EEE) mastu apibrėžia Mokėjimo paslaugų direktyva (angl. *Payment service directive*), o pagal Lietuvoje galiojančius įstatymus – Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas, kuris kartu su susijusiais įstatymais, pavyzdžiui, elektroninių pinigų įstaigų (EPI, Lietuvos Respublikos elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas, 2018) ir mokėjimo įstaigų (MĮ, Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymas, 2018) įstatymais, yra pagrindiniai teisės aktai. Mokėjimo paslaugų segmentas sudaro sparčiausiai augantį FinTech segmentą Lietuvoje (Lietuvos bankas, 2021 rugsėjo 13),

kuris užima pirmą vietą kontinentinėje Europoje (Lietuvos bankas, 2022 birželio 14; „Investuok Lietuvoje“, 2022). Lietuvoje mokėjimo paslaugas teikia mokėjimo įstaigos (MĮ) bei elektroninių pinigų įstaigos (EPI), kurios apima mobilius mokėjimų sprendimus ir sprendimus fizinėje ar internetinėje prekybos vietoje, tarptautinius pavedimus ir pan.

Analizuojant FinTech sektoriaus, o ypač mokėjimo paslaugų segmento vystymąsi, svarbu suprasti bendrai veikusias finansinių paslaugų pokyčio priežastis, kurios atlikus mokslinės literatūros analizę grupuojamos į šias grupes:

1. *Globalios finansų krizės paskatintas konkurencijos finansinių paslaugų sektoriuje didinimas ir finansų sektoriaus liberalizavimas.* Tyrimai atskleidė (Cruickshank, 2000; Arner ir kt., 2016), kad iki globalios finansų krizės ne tik investicijos į IT, bet ir bankų reguliavimas buvo ne tik neefektyvus, bet veikė ir kaip konkurenciją ribojantis mechanizmas, nes bankų pelno ir rizikos tolerancijai augant, didieji bankai turėjo galimybę diskriminuoti mažesnius mokėjimo sistemų dalyvius bei ankstyvuosius inovatyvius startuolius. Rinkos koncentracija, dažnėjantys bankų susijungimai ir beveik monopolistinė aplinka klientams kėlė iššūkių dėl augančių įkainių ir negalėjimo lanksčiai keisti mokėjimo paslaugų teikėjų dėl komercinių bankų taikomų didelių baudų ir einamosios sąskaitos mokesčių, todėl dar 2000 m. ES mastu prasidėjo pirmieji bandymai skatinti inovacijas finansinių paslaugų sektoriuje (Cruickshank, 2000). Buvo žengti ir pirmieji žingsniai siekiant keisti bankų duomenų atvėrimo politiką ir tobulinti reguliavimą visos ES mastu (Petria, Capraru ir Ihnatov, 2015), tačiau šis procesas nebuvo spartus (Beck, Chen, Lin ir Song, 2016; Phillipon, 2015; Alt ir kt., 2018). Kaip vienas iš kertinių lūžio taškų, paskatinsius finansų sektoriaus transformaciją ir spartesnę vystymąsi, yra įvardinama globali 2007–2009 m. finansų krizė, kuri sukrėtė visą pasaulį ir atkreipė politikos formuotojų dėmesį į finansų sektoriaus situaciją, jo stabilumą bei sisteminių rizikų valdymą (Arner, Barberis ir Buckley, 2016). Krizės pasekmės palietė beveik visas pasaulio šalis – valdžios sektorių, verslą ir gyventojų gerovę (Ahlstrom ir kt., 2020; El-Erian, 2009; Bussière, Schmidt, Valla, 2018) ir kaip jos pasekmė atsirado ne tik gyventojų, bet ir valdžios bei verslo atstovų nusivylimas bankų ir finansinių institucijų elgsena, kurie net ir krizės akivaizdoje siekė didelio pelningumo, mokėjosi premijas net ir patirdami nuostolių, o verslų atžvilgiu elgėsi grobuoniškai (El-Erian, 2009; Agarwal ir Zhang, 2020). Todėl valdžios dėmesys nukrypo ne tik į griežtesnę finansinių institucijų priežiūrą siekiant valdyti sisteminę riziką ir užtikrinti finansų sistemos stabilumą, bet ir į sektoriaus liberalizavimą, orientuojantis į naujų FinTech technologijomis grįstų verslų vystymą, paslaugų vartotojams prieinamumo didinimą, efektyvumą ir konkurenciją (Arner, Barberis ir Buckley, 2016; KPMG, 2017; Knight ir Wojcik, 2020). Finansų sektoriaus liberalizavimas pasireiškė naujų rinkos dalyvių (FinTech) legitimavimu, keičiant ir priimant nemažai reguliacinių priemonių, taip pat ir Europos Sąjungos mastu, kurios buvo reikalingos, siekiant sudaryti sąlygas į sektorių integruoti naujoms FinTech įmonėms bei suvaldyti galimas sisteminę riziką (Arner ir kt., 2016; Junior ir Cherobim, 2020; Polasik ir kt., 2020).

2. *Bankinio sektoriaus reguliavimo ir priežiūros didinimas bei komercinių bankų tolerancijos rizikai mažėjimas.* Globalios finansų krizės pasekmės ir pamokos

paskatino dar aktyvesnius ES šalių veiksmus, siekiant didinti finansinio sektoriaus stabilumą (Arner ir kt., 2016) bei diskusijas dėl veiksmingos Bankų sąjungos sukūrimo, siekiant sustiprinti ekonominę ir pinigų sąjungą, vidaus rinką, o ES lygmeniu suderinti atsakomybę už vieningą bankų priežiūrą ir vienodų taisyklių laikymąsi (Howarth ir Quaglia, 2014). 2009 m. ES narių priimta Basel III įvedė dar daugiau reikalavimų dėl kapitalo rezervo, likvidumo rodiklių ir papildomo kapitalo pakankamumo rodiklių sistemškai svarbiems bankams, o komerciniai bankai savo ruožtu mažino toleranciją rizikai ir didino dėmesį klientų rizikos vertinimui (Demetis, ir Angell, 2007, Howarth ir Quaglia, 2014, Cortet ir kt., 2014, Rainer ir kt., 2018).

3. *Vartotojų pasitikėjimo finansinių paslaugų sektoriumi smukimas ir išaugęs pasitikėjimas technologijų sektoriumi.* Kasmet amerikiečių Edelman Intelligence vykdomi tarptautiniai vartotojų pasitikėjimo tyrimai rodo (Barometer, 2018; Barometer, 2021), kad po globalios finansų krizės ypač smuko pasitikėjimas finansinių paslaugų sektoriumi ir jau keletą metų yra mažėjantis (53 vieta, 2021 m.), tačiau pasitikėjimas technologijų sektoriumi smarkiai išaugo ir išlieka didžiausias jau keletą metų iš eilės (70 vieta, 2021). Finansinių paslaugų sektoriuje tokio pasitikėjimo reikšmė atspindi sandorių kaštų valdymo ir turto bei investicijų valdymo srityse ir ypač vystantis naujomis technologijomis besiremiančioms FinTech kompanijoms (Tonkiss, 2009; De Jager, 2017). Taigi augant skaitmeniniam raštingumui ir technologijomis grįstų sprendimų potencialui, vis daugiau vartotojų pradėjo naudoti alternatyvius finansinių technologijų sprendimus, kurie geba efektyviau valdyti informacijos ir sandorių kaštus bei pasiūlo inovatyvius produktus rinkos dalyviams (Arner ir kt., 2020).

4. *Finansinių paslaugų ir ICT sektorių susiliejimu ir technologijų progresas.* FinTech veikla charakterizuojama finansinių paslaugų ir informacinių telekomunikacinių technologijų susiliejimu, tačiau informacinių ir komunikacinių technologijų taikymas finansinių paslaugų sektoriuje vyksta nuolat. Kaip pažymi Arner ir kt. (2016), technologijų svarba šiai industrijai pasireiškė dar nuo XVIII a. vidurio, kai fizinę finansinės industrijos infrastruktūrą papildė analoginės technologijos, leidusios informaciją perteikti didesniais atstumais. Visais laikotarpiais bankinio sektoriaus įstaigos buvo pirmaujančios tarp kitų sektorių diegiant IT technologijas savo veikloje (Alt ir kt., 2018; Arner ir kt., 2016). Tyrimas Jungtinėse Amerikos Valstijose atskleidė, kad nors ilguoju – 130 m. laikotarpiu sektoriaus reikšmė JAV BVP struktūroje išaugo net keturis kartus (Phillipon, 2015), tačiau finansinio sektoriaus efektyvumas, nepaisant vis didesnio technologijų pritaikymo, išliko praktiškai nepakitęs net per visą tyrinėtą 130 metų laikotarpį. Tyrimai Europos Sąjungoje (Olanrewaju, 2014) patvirtina analogiškus rezultatus ir atskleidžia, kad nors ilgą laiką buvo investuojama į sektoriaus efektyvumą didinančius IT sprendimus, tačiau reikšmingų efektyvumo pokyčių sektoriuje nepasiekta. Todėl FinTech atsiradimas iš dalies ir sprendė sektoriaus efektyvumo problemą (Phillipon, 2015).

Moksliniai tyrimai taip pat atskleidžia (Olanrewaju, 2014), kad iki 2008 m., vadinamuoju bankinio IT skaitmenizacijos etapu, Europos mastu bankai sugebėjo iš esmės skaitmenizuoti ir automatizuoti tik nuo 20 iki 40 procentų esamų procesų, o 90 % Europos bankų skaitmenizacijai skyrė mažiau nei 0,5 procentų savo išlaidų (EBA,

2018). Nors išlaidos IT ir buvo didesnės nei kituose sektoriuose, iki tol bankinio sektoriaus skaitmenizacija iš esmės nesukėlė skaitmeninės transformacijos, atsispindinčios verslo modeliuose ir produktų bei paslaugų inovacijose efekto, bet iš esmės tik efektyvino procesus pereinant nuo popierinių prie elektroninių dokumentų (Alt ir kt., 2018; Svatoš, 2020).

IT vystymasis, technologinis progresas bei jo pritaikymas finansinio tarpininkavimo srityje (Alt, Beck ir Smits, 2018; Faia ir Paiella, 2019) leido automatizuoti procesus ir pakeisti žmonių darbą skaitmeninių technologijų sprendimais ir diegti naujas verslo modelio inovacijas (Gomber ir kt., 2017; Wewege ir Thomsett, 2019). Integruojant finansines paslaugas su naujausiomis IT technologijomis ir jų atnešamomis inovacijomis, tokiomis kaip socialinės medijos, sensorių tinklas, daiktų internetas bei atitinkama programinė įranga, galima numatyti, planuoti bei kontroliuoti verslo ir visuomenės veiklos rezultatus (Wyrwicka ir Mrugalska, 2017). Naujos technologijos taip pat leidžia apdoroti ir analizuoti didelius informacijos kiekius, išsprendžia informacijos saugojimo apribojimus ir padidina sprendimų automatizavimo galimybes finansų sektoriuje (He ir kt., 2017; Lee ir Shin, 2018). Dirbtinis intelektas, didžiųjų duomenų analitika, debesų kompiuterija, sprendimų automatizavimas sprendžia iššūkius, susijusius su finansinių paslaugų sandorių kaštais, tokius kaip informacijos netobulumas ir asimetrija bei elgsenos šališkumas, ir kartu su inovatyviais verslo modeliais įgalina tvarų FinTech vystymąsi (Stulz, 2019; Starr, Saginor ir Worzala, 2020; de Mariz, 2020; Arner ir kt., 2020; An ir Rau, 2021).

Tačiau svarbu pastebėti, kad dėl technologijų ir skaitmenizacijos tradiciniai verslai patys savaime netampa skaitmeniniais verslais, nors skaitmenizacija ir veikia tradicinių verslų evoliuciją (Paul ir Singh, 2023). Tradiciniai verslai apima produktus ir paslaugas, teikiamas fizinėse vietose (Nzembayie, Buckley ir Cooney, 2019), pavyzdžiui, komerciniai bankai, kuriuose paskolos išduodamos bankų skyriuose, o skaitmeniam versle skaitmeniniai artefaktai (angl. *digital artefacts*), tokie kaip programinės įrangos produktai ir objektai – mobiliosios aplikacijos, AI ar mašininio mokymosi algoritmai, bei skaitmeninės platformos – programine įranga pagrįsti produktai ir sistemos, susiejančios paslaugos teikėjus ir vartotojus – tai padeda suformuoti naujus verslo modelius ir naujoviškų paslaugų vartotojams patirtį (Nzembayie ir Buckley, 2022). Skaitmeninė transformacija vyksta, kai atsiranda naujų skaitmeninių žinių bazė, pritaikomos technologijos ir kuriamos skaitmeninės platformos, vyksta verslo proceso, resursų ir verslo modelių transformacija, pereinama į veikimą skaitmeninėse ekosistemose (Pissani, 2022). Skaitmeniniuose versluose sumenksta du tradiciniams verslams būdingi atributai – fizinis ir laiko apribojimai, kurie pašalina paslaugų teikimo lankstumo ir išplėtimo (angl. *scalability*) suvaržymus, o skaitmeninio verslo paslaugos tampa lengviau modifikuojamos ir paskirstomos vartotojams skaitmeninėje erdvėje.

5. *Kapitalo prieinamumas inovacijoms ir technologijoms skatinti.* ES mastu ir atskirų šalių vyriausybės parama technologijų, inovacijų ir startuolių veiklai (Makó ir Illéssy, 2018) skatino šio sektoriaus vystymąsi, o investuotojų susidomėjimas didino kapitalo prieinamumą inovatyviems verslams. Patikėdami FinTech nešamu pokyčiu,

investuotojai, pirmiausia JAV Silikono slėnyje 2007–2008 m., suformavo reikšmingą FinTech startuolių koncentraciją ir ši tendencija pradėjo sparčiai plisti globaliai, suformuodama FinTech startuolių centrus Singapūre, JK, Australijoje, Kinijoje ir kt. (Smith ir kt., 2017). Vien nuo 2010 iki 2016 m. į šį sektorių buvo investuota daugiau kaip 55 mlrd. JAV dolerių (Accenture, 2019, Skan ir kt., 2016). Finansai yra susitarimu pagrįsta socialinė technologija, tačiau per visą savo vystymosi procesą ji labai susijusi su IT technologijomis. Įdomu tai, kad FinTech įmonių inovacijos tiek mokėjimų srityje, tiek skolinimosi srityje kilo ne iš finansinio sektoriaus dalyvių, bet iš informacinio technologinio sektoriaus dalyvių, kurie ir buvo gausiai skatinami kaip technologiniai, aukštą pridėtinę vertę kuriantys verslai (Gomber, Kauffman, Parker, Weber, 2018; Knight ir Wojcik, 2020).

6. *Inovacijos*. Finansinių paslaugų ir IT industrijos susisiejimas įgalino platų inovacijų spektrą, apimančią produktų, paslaugų, procesų, organizacines ir technologines inovacijas (Gomber, Kauffman, Parker ir Weber, 2018; Choi, Jung, ir Choi, 2019; Omarini, 2019). Šioje industrijoje atsirado griauinančios inovacijos (angl. *disruptive innovations*), kurios keičia industrijos dalyvių – bankų, investuotojų ir susijusių šalių – elgseną, keičia nusistovėjusius santykius tarp rinkos dalyvių, visuomenės gyvenimą ir globalią ekonomiką ir įneša naujų žinių ir sprendimus (Rafay, 2019; Thomas, 2019). Būtent FinTech sprendimai ir pasižymi trimis griauinančioms technologinėms inovacijoms būdingais aspektais, tokiais kaip kelių industrijų susiliejimas, duomenimis (angl. *data driven*) grįsti sprendimai ir platus pritaikymo mastas, o pagrindinės naujos žinios ir technologijos, įgalinančios šį pokytį, yra duomenų analizės metodai, mašininis mokymasis, automatizavimas, dirbtinis intelektas, sensorių pritaikymas, debesų kompiuterija ir blokų grandinių technologijos (Thomas, 2019). Tačiau technologijų įtaka klasikiniams finansinių paslaugų tiekėjams nėra tokia didelė, nes jų panaudojimas ligi šiol nekeitė jų verslo modelio (Qiu, 2017).

Būtent technologinių verslų antreprenieriai įnešė ir FinTech verslo modelių inovacijas, kurios keitė kartinę verslo dalį, paprastindamos finansinio tarpininkavimo vaidmenį (Faia ir Paiella, 2019). Diegiant naujus verslo modelius, o ypač kuriant skaitmeninėmis platformomis grįstus verslus, ir vartotojai, ir skolintojai patys atskleidžia informaciją, pavyzdžiui, sutelktinio finansavimo ar tarpusavio skolinimosi platformose, todėl didėjant technologijų ir informacijos prieinamumui, mažėjant informacijos kainai ir santykinai mažėjant rinkos netobulumui bei esant investuotojų kapitalo pasiūlai, inovatyvių verslų vystymo galimybės augo sparčiai, transformuodamos finansinių paslaugų teikėjų sistemą (An ir Rau, 2021).

Taigi inovacijų gausa buvo iš vienos pusės dėl to, kad buvo naujų besivystančių skaitmeninių technologijų pritaikymas, kuriant naujus sprendimus, kurie nebuvo galimi iki tol ir kurie leidžia visiškai naujai pažvelgti į vartotojų poreikius bei galimus verslo naujus modelius (BCBS, 2018). Iš kitos pusės, finansų krizės padiktuotas pasiūlos ir paklausos pasikeitimas stipriai sąlygojo tokių sprendimų poreikį, nes bankams sumažinus rizikos apetitą ir išduodamų paskolų kiekį, atsirado neaptarnautinų segmentas bei didesnis pigesnių ir prieinamesnių paslaugų poreikis (Philippon, 2016). Tačiau FinTech inovacijų pritaikymą riboja sąsaja su reguliuojamu verslo segmentu.

7. *Masinis mobiliųjų įrenginių naudojimas ir interneto plėtra.* Kitas svarbus veiksnys yra susijęs su vartotojų skaitmenine įtrauktimi (angl. *digital inclusion*) ir mobilumu bei mobiliojo interneto vartojimu. Kai 2007 m. pasaulio technologijų lyderis „Apple“ išleido naujos kartos Iphone, po kurio pasirodė ir keletas kitų technologinių kompanijų produktų, sukūrusių skaitmeniniams verslams aktualius technologinius artefaktus, prasidėjo išmaniųjų telefonų era, įgalinusi vartotojų skaitmeninį įtraukimą ir išmaniųjų įrenginių naudojimą kasdieninėse operacijose. Kartu su platforminių verslų vystymusi, el. prekybos augimu ir technologijoms imlaus jaunimo įsitraukimu, smarkiai išaugo mobiliųjų mokėjimų ir elektroninių piniginių naudojimas, o tai pakeitė tradicines operacijas, kai joms atlikti jau neberekėjo tradicinių pardavimo terminalų ar vizitų į bankus (Agarwal ir Zhang, 2020).

Interneto plėtra šiai globaliai veikiančiai industrijai buvo reikšminga vystant įvairias finansinių paslaugų teikimui svarbias technologijas, o ypač skirtas bekontakčiam klientų aptarnavimui (Rudman ir Bruwer, 2016; Omarini, 2020). WEB 1.0 (1989-2005) interneto atsiradimas, vadinamasis statinis internetas, padidino informacijos ir duomenų prieinamumą, tačiau turėjo mažai galimybių įtraukti vartotojus. Bankai, išnaudodami interneto atsiradimą, pradėjo vystyti elektroninės bankininkystės sprendimus, kurie apėmė mažmeninių ir mažos vertės paslaugų teikimą elektroniniais kanalais. Tačiau interneto vystymasis suteikė galimybes ir nefinansinių institucijų bei platforminių verslų atsiradimui pritaikant naujoviškus verslo modelius ir galimybes agreguoti klientų duomenis (Pennathur, 2001). Kita interneto karta WEB 2.0 (2005 iki dabar) – vadinamasis socialinis internetas – pagerino ir informacijos prieinamumą, ir vartotojų sąveiką, ir smarkiai sumažino informacijos gavimo kainą bei įgalino socialinės medijos platformas ir platforminių verslų vystymąsi, supaprastino turinio kūrimą tinkle bei duomenų, kaip resursų, prieinamumą. Tai smarkiai paskatino inovacijas, tačiau jis rėmėsi centralizuotomis duomenų saugojimo sistemomis. Su šiuo etapu siejamas ir ryškus elektroninės komercijos vystymasis, kuris savo ruožtu darė įtaką modernių ir inovatyvių finansinių paslaugų poreikiui.

Šiuo metu besivystanti blokų grandinių technologija grįsta trečioji interneto karta – WEB 3.0, semantinis internetas yra tolesnis interneto evoliucijos etapas, kuris remiasi duomenų decentralizacija ir įgalina daiktų interneto, dirbtinio intelekto panaudojimą, kuriant turinį ir priimanč sprendimus, kai sąveikauja žmonės ir įrenginiai arba įrenginiai tarpusavyje ir tuo dar labiau transformuoja finansinių paslaugų sektorių, įnešdami į sektorių naujas, decentralizacija grįstas inovacijas (Rudman ir Bruwer, 2016).

8. *Demografiniai ir vartotojų elgsenos pokyčiai bei nauja technologijoms imli vartotojų karta.* Dar vienas svarbus finansinio sektoriaus transformacijos aspektas yra pasikeitusi vartotojų karta, globalumas ir įpročiai. Jaunesnioji vartotojų karta pasižymi imlumu technologijoms, skaitmeniniu raštingumu, o daugumai verslų veikiant globalioje ir skaitmeninėje aplinkoje ir gyventojams aktyviai keliaujant, vis labiau auga tarptautinių mokėjimų skaičius, jie atliekami skirtingomis valiutomis, auga ir poreikis atlikti greitas ir patogias mokėjimų transakcijas (Arner, Barberis ir Buckley, 2016; Aseng, 2020).

Taigi apibendrinant išskiriami pagrindiniai finansinių paslaugų sektoriaus transformacijos veiksniai pateikiami **1.7 lentelėje**.

1.7 lentelė. Pagrindinės finansų sektoriaus transformacijos priežastys

Veiksniai	Autoriai
Globalios finansų krizės paskatintas konkurencijos finansinių paslaugų sektoriuje vystymas ir finansų industrijos liberalizavimas	Arner ir kt., 2016; Junior ir Cherobim, 2020; Polasik ir kt., 2020
Bankinio sektoriaus reguliavimo ir priežiūros didinimas bei komercinių bankų tolerancijos rizikai mažėjimas	Demetis, ir Angell, 2007; Howarth ir Quaglia, 2014; Cortet ir kt., 2014; Rainer ir kt., 2018
Vartotojų pasitikėjimo finansinių paslaugų sektoriumi smukimas ir išaugęs pasitikėjimas technologijų sektoriumi	Nooteboom, 2006; De Jager 2017; Wewege, Thomsett, 2019; Edelman Trust Barometer, 2021
Finansinių paslaugų ir ICT sektorių susiliejimo ir technologijų progresas	Gomber ir kt., 2017; Arner ir kt., 2016; An ir Rau, 2021; Lee ir Shin, 2018; Wewege ir Thomsett, 2019
Kapitalo prieinamumas inovacijoms ir technologijoms skatinti	Gomber, ir kt., 2018; Knight ir Wojcik, 2020
Inovacijos	Faia ir Paiella, 2019; Knight ir Wojcik, 2020; An ir Rau, 2021
Masinis mobiliųjų įrenginių naudojimas ir interneto plėtra	Wewege ir Thomsett, 2019; An ir Rau, 2021
Demografiniai ir vartotojų elgsenos pokyčiai ir nauja technologijoms imli vartotojų karta	Bain ir Company 2017; Wewege ir Thomsett, 2019; Junior ir Cherobim, 2020

Taigi, aptartos finansinių paslaugų sektoriaus funkcijos, FinTech samprata ir finansinių paslaugų sektoriaus transformacijos priežastys leidžia apibendrinti šio sparčiai besivystančio sektoriaus atsiradimą ir vystymosi priežastis globaliu kontekstu. Daroma išvada, kad šis pokytis susijęs su vykstančia skaitmenine transformacija, kuri pirmiausia palietė būtent stipriai technologiškai susietą finansų industriją (Alaassar ir kt., 2022). Skaitmeninė transformacija, institucinės teorijos požiūriu, vykstanti dėl „*skaitmeninių inovacijų kombinacijos efekto, kurį sukelia / įneša nauji veikėjai, struktūros, praktikos, vertybės ir įsitikinimai, kurie keičia, grasina, pakeičia ar papildo esamas žaidimo taisyklės organizacijose, ekosistemose, pramonės šakose ar industrijose*“ (Hinings ir kt., 2018, p. 55) veikia, nes atsirado naujų organizacinių formų ir transformuojasi ne tik verslo procesai, verslo modeliai ir resursai, bet ir atsiranda palaikančios skaitmeninės paslaugos, vyksta perėjimas į veiklos vystymą skaitmeninėse ekosistemose ir globaliai susietose infrastruktūrose (Passiante ir Romano, 2016). Tačiau analizė neatskleidžia, kiek ir kaip konkrečios šalies kontekstas veikia FinTech sektoriaus vystymąsi. Aptarti industrijos transformacijos veiksniai yra globalūs, veikiantys visas šalis bendrai, bet naujų mokėjimų paslaugų teikėjų vystymosi progresas skirtingose šalyse buvo skirtingas (Polasik ir kt., 2020), o tai rodo, kad vykstant skaitmeninei transformacijai, šalies kontekstas ir industrijos struktūra taip pat gali turėti įtakos FinTech industrijos vystymuisi konkrečios šalies mastu, net jei ji ir priklauso tam pačiam ekonominiam ir politiniam blokui.

1.2.2. Reguliuojamo mokėjimų paslaugų sektoriaus specifika

Finansinių paslaugų industrija yra ir ES, ir konkrečios valstybės mastu reguliuojamas verslas, nes jis veikia finansų sistemos stabilumą ir visuomenės interesą ir yra svarbus ne tik šalies, bet ir regiono mastu. Centrinė šio reguliuojamo institucinio lauko veikėjų grupė yra ribota, savo interesus turinti verslo bendruomenė, reguliatoriaus ir priežiūros institucijos ir viešosios politikos formuotojai. Skirtingose šalyse Centrinio banko vaidmuo gali šiek tiek skirtis, tačiau dažniausiai Centrinis bankas užsiima ir finansų rinkos dalyvių licencijavimu, ir licencijuotų dalyvių priežiūra, t. y. išankstiniu finansinių paslaugų rinkos dalyvių autorizavimu, kad jie atitinka reikiamus kriterijus, taip pat apimančius verslo, rizikų valdymą ir vartotojų interesų apsaugos laikymąsi (Šenavičius ir Talutis, 2012). Kad reguliavimas veiktų, yra svarbios ir priežiūros institucijos, veikiačios tam, kad finansinių paslaugų dalyviai laikytųsi nustatytų taisyklių ir kad nesukeltų šalies stabilumui gresiančių rizikų.

Finansinių paslaugų reguliavimas šalies mastu apima įstatymus, taisykles, galiojančias finansinių paslaugų sektoriuje veikiančioms įmonėms ir jų laikymosi priežiūrą, kurią savo ruožtu užtikrina vykdomoji ir tesiminė valdžia. ES mastu finansinių paslaugų sektorių reguliuojančios teisės aktus išleidžia Europos Komisija ir Europos Centrinis bankas, o šalies institucijos – ministerijos – šiuos įstatymus perkelia į nacionalinę teisę ir pačios leidžia įstatymus, nutarimus ir susijusius dokumentus. Centrinis bankas ir atitinkamos tarnybos užsiima jų laikymosi priežiūra ir valstybės finansų sistemos apsaugojimu nuo neteisėtų veiklų. Centrinis bankas neturi įstatymų leidžiamosios valdžios, tačiau gali nustatyti tam tikras jų kompetencijoje esančias taisykles ir inicijuoti teisės aktų pakeitimus. Šalies teisėkūros organai gali inicijuoti įstatymų, taisyklių pakeitimus, pateikti gaires ir nuomones.

ES mastu veikiantis reguliavimas yra kelių tipų. Reglamentai yra privalomi ir visose ES šalyse taikomi teisės aktai (Storey ir kt., 2014). Direktyvos yra teisės aktas, kuriame nustatomas tikslas, kurį per tam tikrą laikotarpį turi pasiekti visos šalys, tačiau kaip jį pasiekti kiekviena šalis gali nuspręsti atskirai, todėl perkeliant direktyvas į šalies teisinę bazę, skirtingose šalyse gali atsirasti skirtumų (Storey ir kt., 2014). Sprendimai taikomi ne visoms ES narėms, o yra tiesiogiai taikomi ir privalomi tik konkrečiai šaliai (pvz., ES šaliai arba individualiai įmonei). Rekomendacijos ir nuomonės yra teisėkūros priemonė, kuri neturi teisinės galios ir nėra privaloma, tačiau nukreipia tuo laikotarpiu, kol teisės aktai yra rengiami (Storey ir kt., 2014).

Svarbu paminėti, kad Europos Sąjungos mastu jau nuo 2000 m. buvo priimta Lisabonos strategija. Ji siekė paversti ES ekonomiką konkurencingiausia pasaulyje, didinti finansinių paslaugų sektoriaus konkurencingumą ir vystė ES šalių nacionalinių finansų rinkų integracijos procesą (Copeland, 2012). Buvo keičiamas reguliavimas bendrijos mastu, vystoma vieninga mokėjimų eurais erdvė (SEPA) bei technologinė mokėjimų sistema (Bech ir Hobijn, 2008), taip pat suteikiamos įvairios finansinės paskatos skaitmenizacijai, technologijų vystymui bei inovacijoms (Makó ir Illéssy, 2018). ES finansinių paslaugų industrijai judant link didesnio finansų sektoriaus liberalizavimo, mokėjimų paslaugų vystymuisi Europos Sąjungos mastu buvo svarbus ir elektroninių pinigų reglamentavimas. 2000 m. priimta Europos Komisijos elektroninių pinigų direktyva 2000/46/EB, kurios nuostatas valstybės narės turėjo

perkelti į nacionalinę teisę (Butkevičius, 2003). Direktyva numatė, kad el. pinigus gali leisti tik kredito įstaigos – bankai arba kredito institucijos, kurios atitinkamai galėjo būti mokėjimo sistemos dalyviai (Lietuvos bankas, 2001 rugsėjo 20 d. Nr. 149). Taigi, teisiniai aktai ne tik reglamentuoja rinkos dalyvių veiklą, bet ir nustato mokėjimų technologinės infrastruktūros naudojimo taisykles.

Tiek mokėjimų paslaugų įmonės, tiek elektroninių pinigų įstaigos ar komerciniai bankai yra licencijuojami ir reguliuojami ES bendrijoje ir konkrečioje jurisdikcijoje galiojančiais teisės aktais. Iki 2007 m. priimtos Mokėjimų paslaugų direktyvos naujosios FinTech mokėjimų paslaugų įmonės nebuvo reguliuojamos. 2007 m. priimtos pirmosios Mokėjimo paslaugų direktyvos (PSD 1) „Payment Services (PSD1) Directive 2007/64/EC“ (Europos parlamentas ir taryba, 2009 rugsėjo 16) tikslas buvo reguliuoti mokėjimo paslaugas ir mokėjimo paslaugų teikėjus Europos ekonominėje erdvėje bei padidinti konkurenciją, įtraukiant į paslaugų teikimą ne tik bankinio sektoriaus žaidėjus, bet ir naujo tipo mokėjimo įstaigas bei harmonizuoti šių paslaugų vartotojų teisių apsaugą. Mokėjimo paslaugų direktyva sukūrė naujas rinkos taisykles, teises ir technines priemones, leidžiančias naujos kategorijos mokėjimo institucijoms teikti mokėjimo paslaugas, kurias ligi šiol galėjo teikti tik kredito institucijos (pvz., komerciniai bankai) ir akredituotos įstaigos (pvz., Centrinis bankas).

2009 m. buvo priimta atnaujinta Elektroninių pinigų direktyva 2009/110/EB (Europos Parlamentas ir Taryba, 2009 lapkričio 13), kuri kartu su PSD1 įgalino informacinių technologijų ir elektroninių pinigų rinkos sinergiją ir atvėrė galimybes steigti naujo tipo finansinių paslaugų kompanijoms. Elektroninių pinigų direktyvoje e-pinigai įvardinami kaip „leidėjui pateikiamu reikalavimu išreikšta, elektroniniu, įskaitant magnetiniu, būdu išsaugoma piniginė vertė, kuri išleidžiama gavus lėšas, yra skirta mokėjimo operacijoms atlikti ir priimama fizinių arba juridinių asmenų, neskaičiuojant e-pinigų leidėjo“ (Europos Parlamentas ir Taryba, 2009 lapkričio 13, 2 str. 2d). Jei iki tol ši ES direktyva reglamentavo, kad elektroninius pinigus gali leisti tik kredito įstaigos, tai naujoji Elektroninių pinigų direktyvos redakcija leido elektroninius pinigus leisti ir elektroninių pinigų įstaigoms, ir tokia šios direktyvos redakcija skatino liberalizuoti finansinių paslaugų rinką ir paskatinti konkurenciją. 2007 m. priimta PSD1 bei 2009 m. atnaujinta Elektroninių pinigų direktyva sudarė prielaidas vystyti naujiems inovatyviems finansinių paslaugų teikėjams ir suformavo teisinę bazę vieningai mokėjimų eurais erdvei SEPA (European Payment Council, n.d.; Eur-Lex, n.d), o kartu su 2007 m. priimta 3-ioji Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos direktyva 2015/849 (Demetis ir Angell, 2007) judėjo link tvaraus ir inovatyvaus finansų sektoriaus vystymosi.

2013 m. priimtas Bankų sąjungos pagrindu sustiprintas glaudus nacionalinių priežiūros institucijų bendradarbiavimas užtikrina tokio režimo tvarumą. Įsigaliojus PSD 1 direktyvai, mokėjimo paslaugų ir elektroninių paslaugų įstaigos bei komerciniai bankai turėjo gauti licencijas kiekvienoje paslaugos teikimo šalyje atskirai. Tačiau EEE ir ES vis labiau įsigaliojant vieningos rinkos principams, buvo įdiegta vieninga mokėjimo paslaugų autorizacija, todėl finansinių paslaugų sektoriaus įmonės, įsteigtos ir licencijuotos ES šalyse, gali teikti paslaugas be sienų. Vieni

mokėjimo paslaugų autorizacija pagrįsta prielaida, kad bet kurioje ES šalyje autorizuoti bankai ir finansinių paslaugų įmonės atitiks tuos pačius standartus ir bus traktuojami lygiavertiškai bet kurioje ES šalyje. Šiuo metu galioja 9 skirtingi finansinių paslaugų grupių autorizavimo režimai, kuriais gali pasinaudoti bankai ir finansinių paslaugų teikėjai visose Europos Sąjungos šalyse ir teikti paslaugas be sienų (Brener, 2019). Įmonėms ne iš ES šalių šis režimas reiškia, kad jos susiduria su reikšmingu įėjimo barjeru, teikdamos bankines ir investavimo paslaugas savo klientams ES šalyse, nes turi laikytis ES teisinio reguliavimo taisyklių trečiųjų šalių finansinių paslaugų tiekėjams.

ES mastu priimtos direktyvos, perkeltos į nacionalinę teisę Lietuvoje, įteisino ir reguliavo ne tik kredito įstaigų, bet ir FinTech mokėjimų sektoriaus vystymąsi. Vėlesni PSD 1 direktyvos pakeitimai ir griežtėjantys pinigų plovimo prevencijos reglamentai dar praplėtė industrijos vystymosi ribas ir sustiprino sektoriaus reguliavimą. Priėmus PSD2 direktyvą ir remiantis vieninga mokėjimo paslaugų autorizacija bet kurioje EEE šalyje, t. y. už MĮ ir EPI licencijos išdavimą ir priežiūrą esant atsakingai EEE autoritetinai namų rinkos priežiūros institucijai, paslaugos kitose EEE šalyse galėjo būti teikiamos įsteigiant arba ne įmonės padalinį toje šalyje (EBA, n.d.). Vieninga mokėjimo paslaugų autorizacija labai palengvino FinTech mokėjimo paslaugų įmonių internacionalizaciją ir paslaugų tiekimą be sienų.

Pasitikėjimas finansinių paslaugų teikėju, informacija ir duomenys apie klientus ir jų elgseną yra svarbiausias finansinių paslaugų įmonių turtas, todėl viena iš kertinių verslo rizikų ir atsiranda apsaugant šį turtą (Omarini, 2020). Ir nors finansinių paslaugų įstaigas siejantis reguliavimas pirmiausia apėmė finansinio stabilumo užtikrinimą, vartotojų apsaugą ir pasitikėjimo finansų rinkos dalyviais išlaikymą, naudojant naujas technologijas šį pasitikėjimą galima labai lengvai sugriauti, ypač dėl privačių duomenų nutekėjimo, apgavysčių ar saugumo spragų. Taip pat pastebėtina, kad sukaupią informaciją apie klientus, jų elgseną bankai iki pat Mokėjimo paslaugų direktyvos PSD2 įsigaliojimo 2018 m. Vertino kaip savo turtą (Svatoš, 2020), vengdami jį atskleisti trečiosioms šalims, nes šie duomenys suteikė jiems išskirtinį konkurencinį pranašumą ir atsakomybę, tačiau atsiradimas naujų technologijų, tokių kaip, pavyzdžiui, ekrano duomenų perėmimas (angl. *Screen scraping*), įgalino FinTech įmones sukurti sprendimus, įveikiančius bankų sukurtus barjerus ir leidžiančius teikti vartotojams greitus, inovatyvius ir pigesnius sprendimus (Zachariadis, 2020; Svatoš, 2020). Riba, kai naujos skaitmeninės technologijos naudojamos saugiai, yra labai plona, o kibernetinio saugumo, verslo modelių ir etiško skaitmeninio technologijų naudojimo ir duomenų privatumo rizikos iki šiol laikomos vienais iš svarbių Finansinių paslaugų įstaigų iššūkių (Feyen ir kt., 2021). Taip pat paminėtini ir skaitmeninio tinklo sprendimai, skaitmeninių duomenų saugojimas, debesijos sprendimai (Gai, Qiu, Zhao, Tao ir Zong, 2016), kurie suteikia ne tik galimybes kurti inovacijas, bet ir sukelia papildomų rūpesčių finansų industrijai, kartu didėjant kibernetinių atakų ir nusikaltimų skaičiui (Mehrban ir kt., 2020). Todėl dėl finansų rinkos liberalizavimo vystantis naujoms inovatyvioms įmonėms, kartu diegiamos ir pinigų plovimo bei teroristų prevencijos direktyvos, duomenų apsaugos

reikalavimai bei atitinkami standartai, siekiant subalansuotai valdyti ir galimybes, ir rizikas.

Taigi, reguliuojamas mokėjimo paslaugų sektorius, kuriame visi galiojantys reguliaciniai teisės aktai – direktyvos, įstatymai, teisės aktai, nutarimai ir kiti dokumentai, teisiškai apibrėžiantys industrijos veikimo sąlygas ir jų laikymąsi, sudaro reguliacinę instituciją, kuri leidžia legitimuoti naują FinTech veikėjų kategoriją institucinio laiko dalyvių akyse, yra nuolatos besivystanti ir turi būti tobulinama, kad atitiktų gausias FinTech inovacijas.

1.2.3. Institucinių spragų problema reguliuojamoje industrijoje

Dinamiškas ir tvarus institucijų vystymasis yra vienas iš kertinių procesų, įgalinantis mokėjimo paslaugų sektoriaus augimą. Tvari visos industrijos plėtra ir vartotojų interesai užtikrinami, kai inovacijos, technologijos ir kompetencijos versle vystosi nuosekliai su į naujoves reaguojančiomis institucijomis (Weber ir Schaper-Rinkel, 2017), tačiau spartaus vystymosi metu nuolatos iškyla neatitikimų, t. y. atsiranda įstatymų, taisyklių, praktikų ar supratimo trūkumų, netenkinančių naujos realybės sąlygų (Li ir kt., 2021). Šie neatitikimai mokslinėje literatūroje yra įvardinami institucinėmis spragomis (angl. *institutional voids*), tai yra institucijų, įgalinančių ir palaikančių efektyvią rinkos veiklą, nebuvimas arba neišsivystymas ir tai trukdo efektyvų rinkos dalyvių tarpusavio veikimą (Khanna ir Palepu, 1997). Jos charakterizuojamos nesamu arba netinkamu reguliavimu, neefektyvia teismų sistema, informacijos asimetrija ir pan. Spragos gali būti reguliacinėse institucijose – realybę neatitinkančių įstatymų ar taisyklių pavidalu ir normatyvinėse bei kognityvinėse institucijose – pasenusių standartų, praktikų ar nusistovėjusių nuomonių kas teisėta, o kas ne, pavidalu (Doh, Tashman ir Benischke, 2017). Tyrėjai teigia, kad dėl institucinių spragų auga sandorių kaštai, mažinantys efektyvaus ir skaidraus verslo tikimybę ir didėja galimybės vystytis oportunistui, korupcijai ir monopolijai (Meyer ir kt., 2009).

Ilgą laiką nagrinėdami institucines spragas mokslininkai analizavo ir lygino institucinę aplinką besivystančiose ir išsivysčiusiose ekonomikose (McCarthy ir Puffer, 2016; Kostova ir kt., 2008), gilinosi į įmonių strateginius atsakus susidūrus su jomis (Doh ir kt., 2017; Ge, Carney ir Kellermanns, 2019). Ir nors institucinių spragų gali būti bet kurioje rinkoje, tačiau ilgą laiką tyrimai orientavosi į skirtingo išsivystymo šalių palyginimą ir įvardino institucines spragas kaip dėl efektyvios biurokratijos trūkumo būdingas besivystančioms rinkoms, kuriose antreprenieriai, laviruodami tarp skirtingų šalių bei bandydami užpildyti spragas įvairiais formaliais ir neformaliais būdais ir ryšiais, gali ne tik jų vengti (McCarthy ir Puffer, 2016), bet ir siekti išnaudoti jas savo naudai (Ge, Carney ir Kellermanns, 2019).

Tačiau nujausi tyrimai globalaus verslo kontekste atskleidžia, kad net ir esant neefektyvioms formalioms institucijoms, antreprenieriai geba jas kompensuoti, išvystydami efektyvias neformalias institucijas (Bendickson, Irwin, Cowden ir McDowel, 2021; Arazy, Daxenberger, Lifshitz-Assaf, Nov ir Gurevych, 2016). Tyrimai skaitmeninių industrijų kontekste atskleidžia, kad išnaudodami globalizacijos galimybes, skaitmeninio verslo antreprenieriai geba puikiai laviruoti tarp netobulai

reguliuojamų institucinių aplinkų tarptautiniu mastu ir išnaudoti jas savo tikslams pasiekti. Viena naujausių tyrimų, išanalizavus 12 sėkmingai veikiančių kompanijų Europos, Amerikos ir Azijos regionuose, skaitmeninėmis blokų grandinių technologijomis grįstame, su krypto ekonomika susijusiame paslaugų versle (Šilenskytė ir kt., 2022) atskleista, kad toks netobulai reguliuojamas globalus institucinis kontekstas ne trukdo, o netgi padeda globaliai veikiančioms blokų grandinių technologijų kompanijoms vystytis sėkmingai, nes jas veikia ne vienoje šalyje esančios institucinės spragos, o dėl daugiapakopės institucinių spragų struktūros globalioje rinkoje atsiranda galimybių, kurias priklausomai nuo formalių ir neformalių institucinių spragų raiškos, įmonės gali panaudoti įvaldydamos 4 skirtingas taktikas – juridikcinį arbitražą, legimitizavimą remiantis reputacija, prisitaikymą prie institucijų demonstruojamos galios, arba butaforinį apsimestinį atitikimą. Šis tyrimas rodo, kad globaliai veikiančiuose inovatyviuose su finansų industrija susijusiuose skaitmeniniuose versluose, institucinės spragos šalies institucinėje aplinkoje jau neberiboja verslo augimo, o riba tarp išsivysčiusio ir besivystančio pasaulio skaitmeninėje erdvėje nyksta, todėl ir tradicinės geografinės ribos tampa mažiau svarbios.

Tačiau priešingai nuo ankstesnių tyrimų, šis tyrimas taip pat išryškina, kad vietoj bandymo užpildyti institucines spragas keičiant reguliacines ar normatyvines institucijas (Doh ir kt., 2017), inovatyvūs skaitmeniniai verslai gali sėkmingai apeiti šias spragas patys vystydami ir kurdami jų verslą įgalinančią ekosistemą. Šis tyrimas papildo naują, dar tik augančią tyrimų kryptį apie institucijų supynimą (angl. *institutional braiding*) (Dieleman, Markus, Rajwani ir White III, 2022), kai institucinėmis spragomis pasižyminčioje aplinkoje formaliomis ir neformaliomis institucijomis grįsti įmonių veikimo mechanizmai rinkoje formuoja kitokius tarptautinėje erdvėje esančius tarporganizacinius rinkos dalyvių santykius, tačiau išlieka iššūkis, kad šalies valdžios institucijoms norint suvaldyti kylančias rizikas ir užtikrinti viešąjį interesą, šalies institucijos turi spėti efektyviai ir naujoviškai prisitaikyti prie rinkose vykstančių pokyčių ir antreprenierių diejamų naujovių. Tačiau, kaip pastebi Tsai ir Kuan-Jung (2017), FinTech sektoriaus reguliavimas turėtų skirtis nuo tradicinės bankininkystės dėl intensyvaus technologijų naudojimo, kuris gali sukelti grėsmių vartotojams ir finansiniam stabilumui, todėl reguliatorių prisitaikymas prie šio sektoriaus vystymosi dinamikos yra ypač svarbus finansinių technologijų plėtrai. Tačiau dėl spartaus FinTech vystymosi, teisės aktai priimami lėčiau nei vystosi inovacijos, dėl ko ir susidaro institucinės spragos.

Naujausiame Dieleman, ir kt. (2022) straipsnyje, sistemiškai apžvelgiant naujausius institucinių spragų tyrimus akcentuojama, kad institucines spragas reikia analizuoti ne tik iš tarptautinio verslo strategijų ar ekonominio institucionalizmo teorijų perspektyvos, kaip tai buvo ligi šiol, bet ragina gilintis ir suprasti institucinių spragų svarbą tarpdisciplininiam kontekste. Todėl jei iki šiol institucinės spragos buvo menkai įtraukiamos į institucinės teorijos tyrimus, labiau orientuojantis į išorinės aplinkos įvykių, tokių kaip krizių, karų ar technologijų pasikeitimo trigeriai, sukeliantys institucinį pokytį (Micelotta ir kt., 2017), dabar globaliai ir dėl skaitmeninės aplinkos įtakos vykstantys pokyčiai dar labiau įgalina atkreipti dėmesį į

institucinių spragų svarbą ir jų vaidmenį institucinių antrepnierių veikimo perspektyvoje.

Suprantant globalizacijos ir skaitmenizacijos atnešamas naudas ir esant glaudžiam finansų industrijos rinkų tarpusavio susietumui (Merton ir Bodie, 1995; Cortell, 2012), kyla klausimas, ar ir kaip daugiapakopėmis institucinėmis spragomis bei išorinės aplinkos keliamomis galimybėmis galėtų pasinaudoti, pavyzdžiui, politiką formuojantys veikėjai, siekdami sparčiau reaguoti į verslo inovacijas ir užtikrinti nacionalinius interesus – šalies konkurencingumą ir vartotojų apsaugą (Leonard ir kt., 2019). Tačiau institucinių spragų šalinimas ir finansų sektoriaus transformacija iš kolektyvinio institucinio antrepnieriškumo perspektyvos analizuota labai mažai (Lin, 2022), nes institucinio antrepnieriškumo raiška FinTech industrijoje reikalauja gilaus kontekstualizavimo (Martin ir Sunley, 2015). Institucinis antrepnieriškumas ir kolektyvinis veikimas, pasireiškęs rinkos naujokų iniciatyva mobilizuoti pavienius veikėjus, vystant bendradarbiavimo projektus, buvo pastebėtas Lai ir Samers (2021), Langley ir Leyson (2017), šalies politikos formuotojų įsitraukimas, keičiant reguliacines institucijas buvo analizuotas Shim ir Shin (2016), rinkos senbuvų vaidmuo transformuojant Švedijos finansinių paslaugų industriją ir FinTech vystymą nagrinėti Teigland, Larsson, Puertas ir Bogusz (2018). Tačiau šie atvejai pavieniai ir segmentiški.

Taigi, spartus FinTech sektoriaus vystymasis ir skaitmeninė transformacija, atnešanti ir technologijų ir verslo modelių sąlygojančius pokyčius, susijusi su ekonominio ir socialinio gyvenimo aspektais, tokiais kaip konkurencijos, pasitikėjimo ar asmens duomenų apsaugos aspektai, sukuria reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucines spragas, kurias norint užpildyti, reikalingas spartus institucinis pokytis. Webb, Khoury ir Hitt (2020) akcentuoja, kad institucinės spragos atsiranda ne tik reguliacinėse institucijose, kai trūksta aktualių įstatymų ar taisyklių, bet ir normatyvinėse bei kognityvinėse institucijose, kurios ypač veikia institucinio lauko veikėjų sąveiką, formą bei tikslus. Ir nors finansinių paslaugų industrijoje, kaip reguliuojamoje ir į ES integruotoje erdvėje, dėl vieningos teisinės bazės reguliaciniai pokyčiai vyksta harmonizuotai, kartu kuriant ir įgyvendinant įvairias direktyvas Europos Sąjungos mastu, tačiau su normatyvinėmis ir kognityvinėmis institucijomis bei materialiniais artefaktais susijusias spragas institucinio lauko dalyviai dažniausiai turi įveikti lokaliai. Todėl norint įteisinti naujas inovacijas ir užtikrinti visuomenės interesą bei valdyti veikos, saugumo, teisinės ir reputacinės rizikas (Penathur, 2001), reikia pokyčių tiek reguliacinėse, tiek normatyvinėse ir kognityvinėse institucijose ir kolektyvinio institucinių antrepnierių veikimo.

1.3. Teorinės dalies apibendrinimas

Išanalizavus institucinio pokyčio, individualaus ir kolektyvinio institucinio antrepnieriškumo formas bei FinTech sektoriaus evoliuciją ir ypatumus pastebima, kad skaitmeninė transformacija paskatina radikalų institucinį pokytį (Hinings ir kt., 2018), kai legitimumą turi įgyti ir nauji inovatyvūs verslo modeliai, keičiasi ir priimamos naujos reguliacinės taisyklės bei normos, taip pat keičiasi instituciniu lygmeniu veikiantys materialiniai artefaktai – technologinės infrastruktūros,

reikalingos tokio pokyčio vyksmui. Tačiau susiduriama su institucijų kompleksiskumu, nes reguliuojamoje industrijoje technologinės infrastruktūros gali priklausyti valstybinėms institucijoms, reguliatoriams ir rinkos senbuviams, reguliacinės taisyklės gali priklausyti nuo ne vienos šalies ar vienos institucijos sprendimų, o naujų verslo modelių įteisinimas gali vykti ne pagal vienos šalies įstatymų bazę. Todėl susidariusios daugialypės institucinės spragos gali būti sunkiai išsprendžiamos esamomis institucinio antrepreneriškumo formomis. Be to, spartaus naujo sektoriaus vystymosi metu dėl vėluojančio reguliavimo susidariusios institucinės spragos gali skirtingai veikti atskirų šalių konkurencingumą, sudarant galimybes šalims net ir vienoje ekonominėje bendrijoje konkuruoti, gerinti verslo aplinką. Todėl institucinio ir kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo tyrimai, leidžiantys atsakyti kaip keičiamos institucijos net ir esant institucijų kompleksiskam kontekstui, įgauna dar didesnę svarbą.

Taigi, apibendrinant atliktus teorinius tyrimus, konceptualizuojamas kolektyvinio institucinių antreprenierių apibrėžimas ir kolektyvinių institucinių antreprenierių tipai bei jų veikimo sritis ir pateikiami probleminiai klausimai (**1.8 lentelė**).

Kolektyviniai instituciniai antreprenieriai – tai kolektyviai veikiantys veikėjai iš skirtingų institucinio lauko sričių, kurie siekdami tikslo ir spęsdami kompleksines problemas, sutelkia resursus ir žinias bei politinį palaikymą, kuris, įveikdamas veikėjų neveiklumą arba savanaudišką naudos siekimą, pasiekia tvarų bendradarbiavimą tarp daugybės išsiskaidžiusių veikėjų tam, kad sukurtų naujas ar transformuotų esamas institucijas (Marwell ir Oliver 1993; Möllering, 2007; Wijen ir Ansari, 2006; Jolly ir Raven, 2015).

1.8 lentelė. Teorinis kolektyvinių institucinių antreprenierių ir jų veikimo srities konceptualizavimas ir probleminiai klausimai (sudaryta autorės)

Kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo aspektai	Turinys	Autoriai
1	2	3
Institucijų, kuriose vyksta pokytis, elementai	Reguliacinės, normatyvinės ir kultūrinės-kognityvinės struktūros	DiMaggio ir Powell, 1983; Scott, 2013
Diskusijų erdvės instituciniame lauke institucinio pokyčio metu	Administracinė erdvė	Buchanan ir Badham, 1999; Bonardi, 2004; Hillman, 2003; Bitektine ir Nason, 2020
	Reguliacinė – priežiūros erdvė	Ozcan ir Gurses, 2018; Bitektine ir Nason, 2020
	Teisinė erdvė	Zelditch ir Walker, 2000; Bitektine ir Nason, 2020
	Rinkos erdvė	Oliver, 1991; Navis ir Glynn, 2010
	Viešoji erdvė	Pollock ir Rindova, 2003
Institucijų pernešėjai	Technologiniai artefaktai; simbolinės sistemos; rutinos; santykių sistemos	DiMaggio ir Powell, 1983; Scott, 2013

1	2	3
Institucinis darbas, kurį atlieka instituciniai antreprenieriai	Institucijų ardymas Institucijų kūrimas Institucijų palaikymas	Lawrence ir Suddaby, 2006; Zvolksa, Palgan, Mont, 2019; Lawrence, Leca ir Zilber, 2013
Institucinių antreprenierių tipai	Rinkos antreprenieriai	Oliver, 1991; Elert ir Henrekson, 2016; Kalantaridis ir Fletcher, 2012; Petrova, 2021
	Reguliacinės aplinkos antreprenieriai	Ozcan ir Gurses, 2015; Jabotinsky ir Cohen 2020
	Viešosios politikos antreprenieriai	Bakir ir Jarvis, 2018; Gunduz ir kt., 2017; Bakir ir Gunduz, 2020
Institucinio antreprenierių veikimo rūšys	Individualus antreprenieriškumas	Maguire ir kt., 2004; Battilana ir kt., 2008
	Išskaidytas institucinių antreprenierių veikimas	Garud ir Karnøe, 2005; Lounsbury ir Crumley, 2007; Holm, 1995
	Kolektyvinė institucinių antreprenierių grupė	Garud ir Karnøe, 2003; Gurses ir Ozcan, 2014
Kolektyvinio institucinių antreprenierių veikimo formos	Įmonių bendradarbiavimas su ištekliais ir politinę galią turinčiais veikėjais	Hillman ir Hitt, 1999; Ozcan ir Eisenhardt, 2009
	Industrijos asociacijų steigimas ir veikimas per jas	Haveman ir Rao, 1997; Sine ir David, 2010; Fligstein ir McAdam, 2011
	Industrijos asociacijų steigimas ir veikimas per jas	Greenwood, Suddaby ir Hinings, 2002; Sine, Davis ir Mitsuhashi, 2007; Gurses ir Ozcan, 2014
Kolektyvinio institucinių antreprenierių veikimo iššūkiai ir probleminiai klausimai	Rinkos senbuvų perimama, adaptuojama ir eksploatuojama rinkos naujokų iniciatyva	Khavul ir kt., 2013; Wright ir Zammuto, 2013; Dorado, 2013
	Politinių ryšių tęstinumo nutrūkimas institucinio pokyčio metu	Conceição ir kt., 2022; Hood ir Peters, 2004
	Veikėjų kolektyvinio veikimo metu neveikimas arba savo naudos siekimas	Olson, 1968; Van Zomeren, ir Spears, 2009
Neišnagrinėtos institucinio antreprenieriškumo sritys	• Kaip įveikiamos skaitmeninės transformacijos metu susidariusios institucinės spragos ir kas inicijuoja tokius pokyčius, kokius konfliktus ir kaip sprendžia? • Kaip skaitmeninės transformacijos metu transformuojasi institucinės struktūros (naujos organizacinės formos, skaitmeninė technologinė infrastruktūra) ir sąveikaujančios sistemos? • Kaip skaitmeninė transformacija paveikia institucinio lauko veikėjų, kaip institucinio pokyčio iniciatorių, veiką? Kaip įveikiami susaistyto veikimo ir kolektyvinio veikimo iššūkiai?	Mignerat ir Rivard, 2009; Gawer ir Phillips 2013; Mangematin ir kt., 2014; Barrett ir Hinings, 2015; Boxenbaum ir Jonsson, 2017; Lawrence ir Buchanan, 2017; Arazy ir kt., 2016; Hinings, ir kt., 2018; Bendickson ir kt., 2021

1	2	3
	•Kaip organizacijos reaguoja į skaitmenines inovacijas ir skaitmeninę transformaciją ir kokių strateginių atsakų jos imasi? • Kaip naujos institucinės infrastruktūros įgauna legitimumą, ir kokie institucinio lauko dalyviai dalyvauja šiame procese? •Kaip ir kokių veikėjų dėka vyksta institucinis darbas ir socialinės-materialinės sistemos pokytis skaitmeninės transformacijos metu?	

Taigi institucinio pokyčio ir institucinio antrepreneriškumo literatūra atskleidžia institucinius elementus, diskusijų erdves ir institucijų pernešėjus bei skirtingus institucinių antreprenerių tipus, kurie atlieka institucinį darbą. Taip pat atskleidžia institucinio antrepreneriškumo veikimo rūšis ir formas. Tačiau atlikta literatūros analizė leidžia matyti ir kolektyvinio veikimo iššūkius. Ir nors ankstesni institucinio antrepreneriškumo tyrimai nagrinėja pokyčius instituciniame organizacijų lauke keičiant institucijas, tačiau pastebėta, kad iki šiol šie tyrimai mažai apima skaitmeninės transformacijos metu vykstančius pokyčius institucijose, atskleidžiant kaip ir kokie instituciniai antrepreneriai jas inicijuoja ir kokia kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo veikimo forma yra efektyvi tokios sparčios transformacijos metu.

Skaitmeninės transformacijos iššūkiai institucinės teorijos tyrimuose kelia daug naujų klausimų (Boxenbaum ir Jonsson, 2017; Lawrence ir Buchanan, 2017; Lifshitz-Assaf, 2017; Hinings, 2017; Hinings ir kt., 2018), todėl pasirenkama nagrinėti viena iš aktualių temų – kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo raiška, kuri leistų išnaudoti sparčiai vykstančios skaitmeninės transformacijos teikiamas galimybes ir leistų užpildyti atsiradusias institucines spragas, norint greičiau nei kiti įdiegti reikiamus pokyčius ir institucines inovacijas, leidžiančias pasireikšti progresui bei teikti naudą visuomenei ir visos šalies mastu.

Išanalizavus FinTech mokėjimų paslaugų sektoriaus vystymąsi ir transformaciją daroma išvada, kad šis sektorius yra tinkamas tolimesniems neoinstitucinės teorijos tyrimams, norint gilintis į skaitmeninės transformacijos nulemtus pokyčius, kadangi būtent šio proceso metu vyksta ne tik skaitmenizacijos procesai, bet ir verslo procesų, išteklių ir verslo modelių transformacija, kuriai reikia sąsajų su globaliai veikiančia skaitmenine technologine infrastruktūra, rinkos dalyviais bei reguliavimo ir priežiūros institucijomis. Todėl tokiam pokyčiui pasiekti reikalingas kolektyviai veikiančių, skirtingų tipų, tokių kaip rinkos regulatoriaus, politikos formuotojų ar kt. veikėjų įsitraukimas, o jų veikimo būdas, motyvai ir pokyčių perspektyvos gali sąlygoti skirtingas sąveikas, kurių supratimo siekis ir pagrindžia būtent tokio empirinio tyrimo poreikį.

Išanalizavus institucinio antrepreneriškumo formas ir sritis, kuriose jis pasireiškia, daroma išvada, kad tokios skaitmeninės transformacijos metu ir ypač reguliuojamose industrijose, kai pokytis vyksta kompleksiskai fizinėse ir

skaitmeninėse, globaliai susijusiose sistemose, esamos kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo veikimo formos gali būti nepakankamos dėl labai spartaus technologijų ir inovacijų pokyčio, todėl instituciniai pokyčiai vyksta nepakankamai sparčiai. Tačiau vis labiau akcentuojant dalyvaujamąjį valstybės poreikį, skatinant inovacijas ir adaptuojant reguliacines institucijas, sėkmingų atvejų analizė leistų identifikuoti kolektyvinio antrepreneriškumo formas, kurios veiktų skaitmeninės transformacijos reguliuojamose industrijose metu, mažos ir atviros ekonomikos kontekste ir leistų efektyviai veikti, įgyvendinant institucinį pokytį reguliuojamoje industrijoje skaitmeninės transformacijos metu.

2. TYRIMO FILOSOFINĖ PRIEIGA IR METODOLOGIJA

Šio skyriaus tikslas yra paaiškinti filosofijos ir metodologijos, kuria grindžiamas tyrimas, pasirinkimą. Skyriuje aptariamas empirinių tyrimo tikslų suformavimas, pristatytas tyrimo kontekstas, detalai aptartos filosofinės tyrimo pozicijos ir jų pasirinkimo motyvai, iš to išplaukiantis tyrimo metodologijos pasirinkimas, aptartos tyrimo dizainas, duomenų rinkimo metodas, imtis, eiga bei duomenų analizė. Šios visos potėmės svarbios, kadangi tyrimų metodologija turi didžiulį poveikį išvadų patikimumui ir jų pagrįstumui (Bell, Bryman ir Harley, 2022).

2.1. Tyrimo filosofija

Prieš pradedant tyrimą pirmiausia aptariama filosofinė pozicija, nes du pagrindiniai filosofiniai konceptai – ontologija ir epistemologija – apibūdina tyrėjo filosofinį pasirinkimą ir yra susiję su tyrėjo požiūriu į kuriamas žinias ir realybės suvokimą (Easterby-Smith, Thorpe ir Jackson, 2012; Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Chowdhury, 2019; Bell ir kt., 2022). Filosofinės pozicijos aptarimas yra svarbus ir dėl to, kad mokslinė filosofija neatsiejama nuo mokslinio pažinimo, o tyrėjas ir užsiima mokslinių žinių kūrimu (Kanišauskas ir Juozelis, 2018), todėl tyrėjo vertybės ir įsitikinimai lemia tolimesnį tyrimo dizainą ir tyrimo metodologijos pasirinkimą konkrečiam tiriamajam klausimui atskleisti ir turi įtakos mokslinių radinių formuluotėms (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Dudovskiy, 2018). Šiame moksliniame tyrime vadovaujamasi konstruktyvistine ontologija ir interpretatyvistine epistemologija, o šis pasirinkimas aptariamas detaliau.

Ontologija apima tai, „*kaip yra suvokiama tikrovės prigimtis*“ (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 41). Šis tyrimas atliekamas remiantis **konstruktyvistine** filosofine pozicija (Creswell, 2012; Chowdhury, 2019), nes tyrėjas egzistenciją laiko objektyvia socialinės realybės tikrove, realybę suprantama kaip įvairialypę, *socialiai konstruojama jos veikėjų*. Konstruktyvistinė filosofija leidžia gilintis ir pažinti pasaulį toki, koki jį supranta žmonės ir taikant interpretacinius metodus jį tyrinėti ir analizuoti, suprasti veikėjų nuomonių kompleksiskumą, juos veikiančias aplinkas ir patirtis. Ši ontologinė pozicija pripažįsta, kad realybė gali būti suvokiama įvairiais būdais, yra svarbus žmogus subjektyvumas bei skirtingos veikėjų nuomonės, nes kitaip gauname tik dalinį ir todėl neišsamų tikrovės vaizdą (Chowdhury, 2019). Taigi, priešingai nuo kitos ontologinės pozicijos – *objektyvizmo*, kuris teigia, kad realybė yra pastovi, stabili ir egzistuoja nepriklausomai nuo mūsų supratimo ar subjektyvios interpretacijos apie ją ir kuri plačiau taikoma tiksluosiuose moksluose, konstruktyvistinė pozicija leidžia man, kaip tyrėjai, suprasti realybę kaip nuolat kintančią ir santykinai laikiną arba, kaip senovės graikų filosofas ir šios filosofinės minties atstovas Heraklitas sakė, „*žmogus negali į tą pačią upę įbristi dukart, nes aplinka nuolat kinta, ir nei upės vanduo, nei žmogus jau nebus toks pats*“ (Chowdhury, 2019, p. 103). Taigi šio tyrimo metu, analizuojant veikėjų veikimą institucinės aplinkos pokyčio kūrimo metu, realybę suprantama kaip nuolat kintanti, unikali, savita, o tyrime svarbus laikas, kontekstas ir kultūra, todėl gilinamasi, kaip veikėjai elgiasi, su kokiomis problemomis susiduria ir kaip jas suprato ir sprendė tuo metu.

Epistemiologija apima tai, „*kaip tyrėjas sužino tai, ką žino*“ (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017, p. 41), ji apima ir tai, kaip tyrėjas mato pasaulį aplink save, ir tai, kas sudaro žinių šaltinius. Šio tyrimo epistemiologinė prieiga yra **interpretatyvistinė**, t. y. ji remiasi tyrėjo nuostata, kad žinios kuriamos neatsiribojus nuo tiriamo objekto ir interpretuojant, gilinantį į tai, kas paprastai akiai nėra pastebima, nėra paprastai išmatuojama (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kadangi pasaulis matomas kaip subjektyvi reiškinių visuma, o žinios yra socialiai konstruojamos, todėl čia svarbu situacijų detalės ir reiškiniai, jų prasmė, motyvai. Skirtingai nuo *pozityvistinės* epistemiologijos, kurioje tikrovės pažinimas ir žinių kūrimas vyksta tik atsiribojus nuo savęs, nuo tyrėjo, interpretatyvistinė epistemiologija teigia, kad žinios apie realybę gaunamos tyrėjui neatsiejamai įsitraukiant į bendravimą su veikėjais, gilinantį kaip jie konstruoja savo pasaulėžiūrą, kokia yra jų patirtis ir suvokiamos žinios, o subjektyvi skirtingų veikėjų patirčių visuma ir jų liudijimų interpretacija priimama kaip patikimas žinių šaltinis (Chowdhury, 2019). Remiantis šia filosofine nuostata aš, kaip tyrėjas, taip pat suprantu, kad tyrėjas ir jo informantai yra tarpusavyje susiję, o tyrimo filosofinės nuostatos yra inkorporuotos į tyrėjo interpretacines sandaras, leidžiančias analizuoti ir interpretuoti tyrimų veiksmų rinkinį (Creswell, 2012). Be to, tokia tyrimo teorinė perspektyva plačiai taikoma socialiniuose moksluose, nagrinėjant naujus ir kompleksiškus socialinius reiškinius. Kadangi tyrimo metu siekiama įsigilinti ir suprasti veikėjų sąveiką institucinės aplinkos pokyčio kūrimo metu bei kaip ir kodėl veikėjai elgiasi būtent taip, todėl ir pasirenkama ši, o ne pozityvistinė nuostata, kurioje informacijos rinkimas orientuotas į tai, kiek žmonių taip galvoja, ir siekiama apskaičiuoti, kas bendra ir reprezentatyvu, o ne kodėl ir kaip (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Kokybiniuose tyrimuose taip pat svarbu įvertinti ir **aksiologiją** (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Chowdhury, 2019), t. y. tyrėjo vertybių vaidmenį atliekant tyrimą. Atlikdama tyrimą laikausi, kad pati, kaip tyrėja, esu tiriamos aplinkos dalis, todėl galiu būti subjektyvi. Tačiau dėl akademinės ir profesinės patirties bei iš tyrimo lauko gautos informacijos deklaruojau, kad atlikdama tyrimą remiuosi savo asmeninėmis ir universiteto vertybėmis ir suprantu galimas paklaidas, kadangi nesu atskirta nuo tiriamos institucinės aplinkos, kuri mane supa. Galimos paklaidos vengiamos validuojant tyrimo radinius su moksliniu vadovu, kitais tyrėjais ir institucinio lauko dalyviais (Saunders ir kt., 2009). Šio tyrimo vertybė man, kaip tyrėjui yra suprasti ir paaiškinti nagrinėjamą fenomeną, siekiant prisidėti prie esamų mokslo žinių ir teorijos kūrimo bei jų pritaikymo visuomenės gyvenime.

2.2. Mokslinio tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija apima visuminį tyrimo dizainą ir sistemiską planavimą, kaip tyrimas bus vykdomas ir siejasi su pasirinkta filosofine prieiga bei apima sistemiską žinių kūrimo procesą ir principus (Chowdhury, 2019). Šio tyrimo metodologija sudaryta išanalizavus kitus, remiantis neoinstitucine teorija, atliktus tyrimus ir sudaryta siekiant išnagrinėti kolektyvinį institucinį antreprenieriškumą institucinio pokyčio metu reguliuojamoje industrijoje konkrečioje šalyje, atviroje ir

mažoje ekonomikoje, kai pokytis kompleksiškas ir susijęs su globaliai besivystančia, skaitmeninę transformaciją patiriančia industrija.

Tyrimas pradedamas atliekant naratyvinę literatūros analizę. Disertacijoje nagrinėjamam fenomenui atskleisti literatūros analizės metu atliekama ir finansinių paslaugų mokėjimų sektoriaus transformacijos analizė, nes ji vis dar yra pokyčio procese ir institucinės teorijos kolektyvinio antrepreneriškumo analizė, kuri leidžia palyginti ir susisteminti naujausias žinias ir trūkstamus tyrimus bei atskleisti nagrinėjamai problematikai aktualius komponentus. Toks mokslinės literatūros analizės būdas leidžia apžvelgti nagrinėjamo klausimo vystymąsi bėgant laikui, analizė atliekama ne kiekybiniu, o kokybiniu būdu, ir po tokios literatūros analizės pristatomas teorijos vystymosi ir esamų žinių *status quo* (Snyder, 2019). Remiantis Torraco (2005), naratyvinė literatūros analizė taikoma, kai tiriamas fenomenas yra kompleksiškas, persipinantis įvairiose disciplinose ir yra santykinai naujas, o analizė reikalinga norint atskleisti temas ir įžvalgas. Šiuo atveju netaikoma sisteminė literatūros analizė, kuri paprastai turi gana siaurą tyrimo klausimą ir dėl to leidžia įvertinti kiekvieną tinkamą ta tema parašytą straipsnį (Snyder, 2019). Naratyvinė analizė ne tik leidžia išgryninti teorinį konstruklą ir pagilinti tiriamąjį klausimą, bet ir padeda teorizuoti empirinio tyrimo metu iš duomenų kylančią teoriją.

Atliekant institucinės teorijos teorinės literatūros analizę, nagrinėjami 1990–2022 m. moksliniai straipsniai iš redaguojamų aukštos kokybės žurnalų ir ypač gilinantis į konceptualius ir literatūros analizės straipsnius bei panašaus konteksto empirinius straipsnius, apimančius institucinį pokytį, institucinį antrepreneriškumą, kolektyvinį veikimą bei kolektyvinį institucinį antrepreneriškumą. Taip pat analizuojami 2000–2022 m. moksliniai ir tiriamieji straipsniai, apimantys finansinių paslaugų ir FinTech vystymąsi, finansų sistemos infrastruktūrą, IT ir modernias technologijas bei kitus aktualius FinTech vystymąsi analizuojančius straipsnius. Sugretinus šias dvi temas išgryninama tyrimo problematika, leidžianti empiriniam tyrimui pasirinkti ir pagrįsti aktualią atvejo analizę, kurios radiniai leidžia toliau vystyti institucinio antrepreneriškumo teoriją.

Siekiant atsakyti į tiriamą klausimą, empirinio tyrimo metu yra pasirenkamas **kokybinis induktyvus tyrimo būdas** (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017; Zilber ir Meyer, 2022), kadangi tyrimo tema yra jautri kontekstui ir pakankamai mažai ištirtinėta ne tik atvirose Centrinės ir Rytų Europos regiono šalyse, bet ypač ir sparčiai besivystančiose, skaitmeninėse ir globaliai veikiančiose industrijose, ypač mažų ir atvirų šalių kontekste. Kokybinis induktyvus tyrimas padeda analizuoti reiškinius, kurie yra nauji nagrinėjamame kontekste arba nepakankamai paaiškinti esamomis teorijomis ir leidžia suformuoti modelius ar temas, padedančias sukurti konceptualią sistemą (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). O dedukcinis požiūris yra susijęs su hipotezės (arba hipotezių) kūrimu, pagrįstu esama teorija ir tada mokslinis tyrimas atliekamas hipotezei patikrinti ir taikomas, norint iširti ir išbandyti žinomą teoriją tam tikromis aplinkybėmis (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Nors induktyvūs pobūdžio tyrimai padeda kurti ir vystyti teorijas, tačiau naudodamas tokį tyrimo būdą tyrėjas taip pat suvokia, kad indukcinis požiūris susijęs su rizika, kad jokia teorija gali ir neatsirasti (Snieder ir Larner, 2009). Tačiau tiriamų reiškinių naujumas ir

aktualumas bei fenomeną paaiškinančios teorijos trūkumas motyvuoja pasirinkti būtent tokį tyrimo metodą.

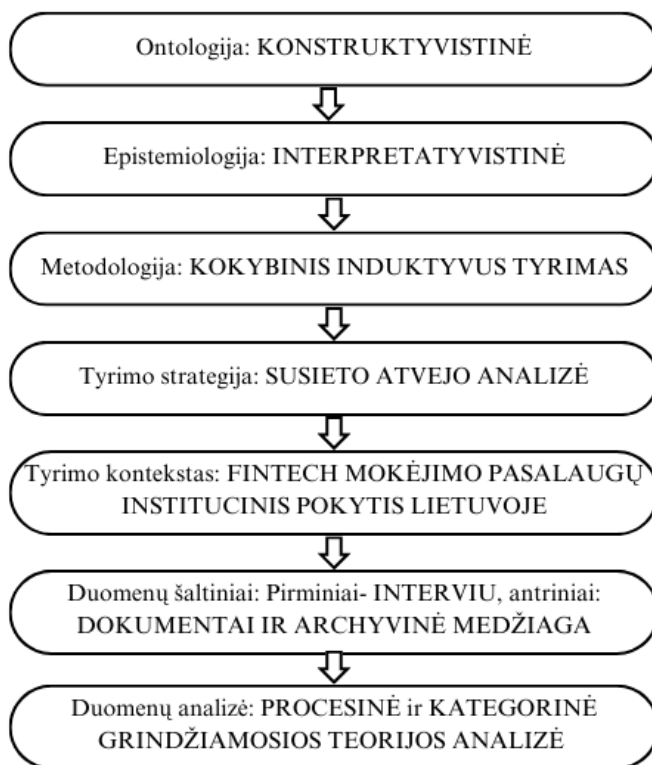
Šis kokybinis tyrimas yra interpretacinio pobūdžio, studijuojant dalykus natūralioje aplinkoje ir interpretuojant fenomeną pagal tai, kokias prasmes jiems suteikia veikėjai (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Tokio tipo tyrimai atliekami nagrinėjant institucinės teorijos fenomenus, pavyzdžiui, Ozcan ir Gurses (2015); Bitektine ir Nason (2020). Tokio empirinio tyrimo metu siekiama detalai suprasti, išanalizuoti ir paaiškinti nagrinėjamą fenomeną ir pagal tai išvystyti teorines įžvalgas ar naują teoriją, remiantis iš duomenų kylančiais radiniais. Tačiau toks tyrimas reikalauja didelio jautrumo duomenims ir metodologinio lankstumo, kuris leistų maksimaliai atskleisti nagrinėjamą fenomeną (Flick, 2014). Prieš atliekant empirinį tyrimą yra apibendrinamos teorinės žinios, kaip reikalaujama pagal induktyvaus samprotavimo strategiją.

Empirinio tyrimo tikslas – atskleisti kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo veikimo prielaidas, procesą bei veikėjų veiką, sąlygojusią institucinį pokytį Lietuvos FinTech mokėjimų paslaugų sektoriuje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio pokyčio prielaidas ir šio proceso etapus.
2. Nustatyti pagrindinius institucinio pokyčio veikėjų tipus bei jų vaidmenį kiekviename institucinio pokyčio etape ir pastebėti vyraujančias diskusijų sritis.
3. Nustatyti institucinių antreprenerių veikimo pobūdį, motyvus ir tarpusavio ryšius.
4. Suformuoti kolektyvinių institucinių antreprenerių veikimo modelį instituciniam pokyčiui įgyvendinti, kuris padėtų paaiškinti Lietuvos reguliuojamo FinTech mokėjimų paslaugų sektoriaus institucinį pokytį bei sparčią šio sektoriaus transformaciją.

Disertacijos tyrimas vykdomas remiantis šiuo procesu (Dudovskij, 2018): mokslinių tyrimų temos parinkimas ir mokslinių tyrimų idėjos identifikavimas, mokslinių tyrimų tikslo ir uždavinių formulavimas, mokslinių tyrimų klausimų iškėlimas, teorinė literatūros peržiūra ir mokslinių tyrimų spragų nustatymas, tyrimų metodologijos parinkimas, empiriniai tyrimai – duomenų surinkimas, apdorojimas, analizavimas ir interpretavimas, teorijos vystymas ir išvados. Duomenų analizės ir interpretavimo procesas yra daugkartinis, susijęs su esamomis teorinėmis žiniomis bei žiniomis, įgytomis duomenų rinkimo, analizės ir teorizavimo proceso metu (Sbaraini ir Carter, 2011). Tyrimo duomenų interpretavimo procesas baigiamas teorizavimu, padarant svarbias mokslines bei praktines išvadas bei nustatant tolimesnių tyrimų kryptis. Šio mokslinio tyrimo dizainas suformuotas remiantis vadybos moksluose Easterby-Smith, Thorpe ir Jackson (2012) taikomu modeliu ir pateikiamas **2.1 pav.**



2.1 pav. Empirinio tyrimo dizaino schema

Tačiau, kaip pastebi Zilber ir Meyer (2002), nepaisant to, kad ir kaip apgalvotai parengtas tyrimo dizainas ir strategija, prieš pradėdamas empirinį tyrimą, kokybinio tyrimo tyrėjas turi būti pasiruošęs adaptuoti savo sprendimus, o atliekant tyrimą gali tekti nukrypti nuo parengtų interviu struktūros.

Tyrimo strategija. Teorinės analizės metu identifikavus kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo tyrimų poreikį, empirinei analizei pasirinkta *susieta kokybinė atvejo analizės* tyrimo strategija (angl. *embedded qualitative case study*), nes kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo fenomenui suprasti reikalinga gili, detali, interpretatyvistinė analizė, susijusi su kontekstu (Garud ir kt., 2002; Maguire ir kt., 2004). Šiame tyrime pasirenkama ekstremali vieno atvejo – FinTech mokėjimo paslaugų sektoriaus – analizė. Tokie atvejo analizės tyrimai plačiai naudojami neoinstitucinėje teorinėje dalyje, pavyzdžiui, vienas labiausiai cituojamų – Greenwood ir Suddaby (2006) tyrimas, nagrinėjantis naujų organizacijų formų atsiradimą brandžiam instituciniame lauke, kurio metu buvo atskleistas susaistyto veikimo paradoksas. Maguire, Hardy ir Lawrence (2017) vieno atvejo tyrimas nagrinėjo naujos formos praktikų atsiradimą farmacijos industrijoje ir pan. Kokybiniams atvejo analizės tyrimams reikalinga gili atvejo analizė, o tiriamas fenomenas susijęs su kontekstu, todėl jie padeda pastebėti „*paslėptas prasmes ir*

santykių šablonus“ (Babbie ir Mouton, 2007, p. 378). Yin (2003) akcentuoja, kad teoriniai teiginiai, generalizuojami iš atvejo analizės duomenų, iteruoja su literatūra, bet ne su populiacija, be to, tiriamas fenomenas nėra izoliuotas, o atvirkščiai – veikiamas konteksto (Bell ir kt., 2022). Tačiau tokie tyrimai susilaukia kritikos dėl jų priklausomybės nuo tyrėjo kompetencijos ir jo gebėjimo generalizuoti ir teorizuoti radinius, tačiau Yin (2003) teigia, kad netgi vieno atvejo analizė yra tinkama, jei atitinka tyrėjo keliamus tikslus, o tyrimo patikimumas užtikrinamas duomenų trianguliacija.

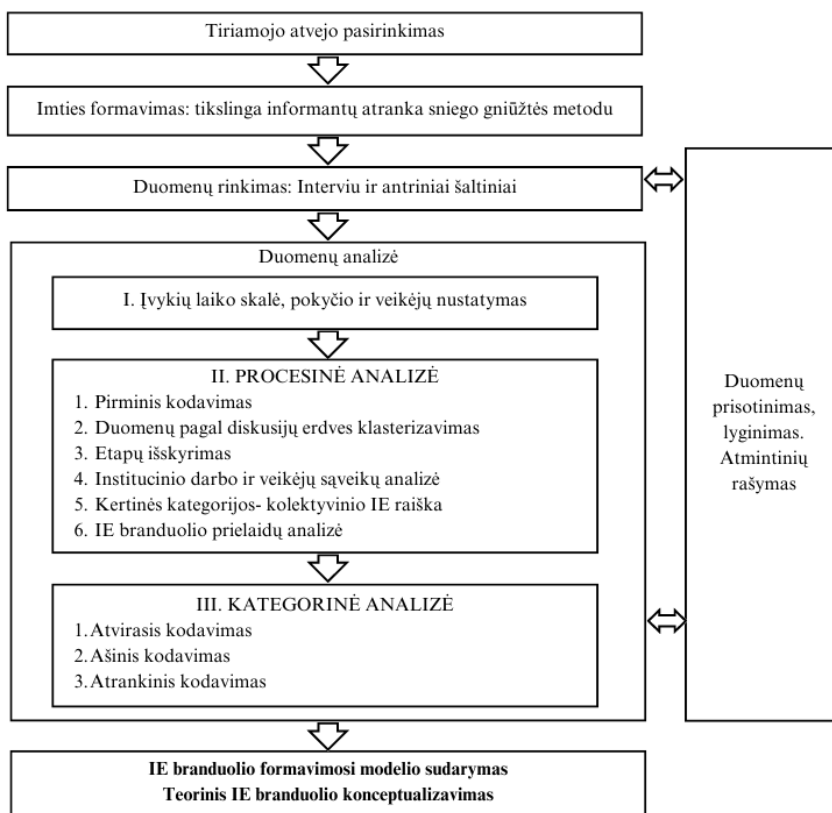
Šiame darbe nagrinėjamas FinTech mokėjimų paslaugų sektoriaus, tiksliau – licencijuotų mokėjimų ir elektroninių pinigų įstaigų, kurias apibrėžia LR Mokėjimų įstatymas, vystymasis, kadangi jis ir Lietuvos, ir pasaulio mastu užima didžiausią FinTech dalį (Valuates reports, n.d.). Tyrimas apima institucinį pokytį finansinių paslaugų sektoriuje Lietuvoje 2004–2018 m. laikotarpiu, tačiau FinTech sektoriaus vystymasis yra vis dar vykstantis ir nuolat kintantis (Knight ir Wojcik, 2020), o šio sektoriaus reguliacinių pokyčių pradžia įvardijami 2007 m., kai ES šalys patvirtino pirmąjį mokėjimų paslaugų direktyvą PSD1, sudariusią prielaidas naujo tipo įmonių atsiradimui, ir analizuojama iki 2018 m., kai Lietuva įvardinama kaip naujai susiformavusi FinTech regiono lyderė, turinti daugiausia licencijuotų FinTech įmonių mokėjimų srityje žemyninėje Europoje ir vienintelė regione teikianti šio tipo kompanijoms technologinę mokėjimų infrastruktūrą SEPA erdvėje („Investuok Lietuvoje“, 2019).

Taigi *kokybinis vieno atvejo analizės* tyrimas pasirinktas dėl trijų priežasčių.

Pirmiausia, nagrinėjamas institucinis pokytis FinTech mokėjimo paslaugų sektoriuje, kuris sudaro kompleksiską socialinę struktūrą ir kuriame pokyčių priežastingumo ryšiai nėra akivaizdžiai matomi, o tikrieji veikėjų motyvai atlikti pokytį nebūtinai yra akivaizdžiai išreikšti, kaip nutinka ir kituose kontekstuose (Elsbach ir Kramer, 2003).

Antra, analizė apima besivystančią FinTech industriją, kuri pradėjo formotis santykinai neseniai ir kuri netikėtai iškilo mažoje ir atviroje ekonomikoje, todėl tokie dinamiškai besivystantys reiškiniai yra geriausiai analizuojami induktyviuoju būdu, kai išsiaiškinamas įvykių nuoseklumas ir išnarpiojami persidengiantys priežastingumo ryšiai (Lee, 1999). Tai yra ekstremalus atvejis, nes institucinis pokytis sėkmingas ir patvirtintas tarptautiniu pripažinimu.

Trečiasis bei pagrindinis šio kokybinio atvejo analizės tyrimo pasirinkimas yra teorijos plėtojimas, kurio metu papildomos turimos žinios naujais, iš duomenų kylančiais radiniais, siekiant vystyti esamą teoriją (Lee, 1999; Greenwood ir Suddaby, 2006). Tyrimo strategija pristatoma **2.2 pav.**



2.2 pav. Empirinio tyrimo strategija

2.3. Duomenų šaltiniai ir duomenų imtis

Žymiausios neoinstitucinės teorijos tyrėjos Zielber ir Meyer (2022) akcentuoja, kad šiems kokybiniams tyrimams yra labai svarbus duomenų gilumas ir turtingumas, todėl šiame tyrime atkreipiama ypatinga svarba į kokybiškų duomenų surinkimą, o reikiamam duomenų gyliui ir autentiškumui pasiekti yra naudojamas heterogeninis duomenų rinkimo metodas, apimantis interviu ir antrinius duomenis. Jis yra populiarus institucinio pokyčio ir institucinio antrepreneriškumo tyrimuose (Micelotta ir kt., 2017; Zielber ir Meyer, 2022), nes leidžia pastebėti visus reikšmingus iš duomenų kylančios teorijos kūrimui svarbius elementus analizuojant unikalius, nuo konteksto neatsiejamus reiškinius, kurti sisteminius duomenų ir teorijos ryšius.

Šiame tyrime pirminiai duomenų šaltiniai yra *interviu* – tai proaktyviai surinkti duomenys, gauti tyrėjui bendraujant su informantu. Kadangi tiriamas pokytis finansinių paslaugų industrijoje, o tema yra jautri ir strategiškai svarbi valstybei bei įtraukia skirtingus suinteresuotus veikėjus iš kertinių valstybės organų – politikos,

teisėkūros, regulatoriaus, priežiūros, taip pat rinkos ir tarpininkų, todėl yra taikoma interviu su elitiniais veikėjais ir ekspertais strategija (Harvey, 2011). Prieš susitinkant su informantais yra nusiteikiama adaptyviam ir lanksčiam duomenų rinkimo procesui, detaliam gilinamasi į nagrinėjamo klausimo specifiką ir siekiama neturėti išankstinių nuostatų bei būti nešališkam, todėl prieš pradedant empirinį tyrimą, atliekama literatūros analizė yra tik apžvalginio pobūdžio (Charmaz, 2006).

Tyrimas pradedamas ne su konkrečiu tikslu teoriniu konceptu mintyse, o duomenų rinkimas, analizė ir teorijos generavimas sudaro procesą, kuris vyksta beveik vienu kartu ir kuris leidžia teorijai atsirasti iš duomenų. Tyrimo metu realybė konstruojama per žmonių gyvenimo patirtis, motyvus, asmenines veikėjų perspektyvas ir sąveikas su kitais dalyviais, domimasi kontekstu ir jo dinamika, todėl yra svarbu išgirsti autentiškas ir unikalias patirtis, pajusti, kaip asmuo patiria konkrečius kontekstus ir vykusius reiškinius (Ghauri, 2004). Tačiau tyrėjas supranta, kad analizė ir teorizavimas iš tokio tyrimo duomenų yra sudėtingas, nes įvykiai seka ir nuosekliai, ir paraleliai, duomenys apima kelis tyrimo lygius, kurių ribos dažnai neaiškios, dėl įvykių laikinumo keičiasi jų svarba, trukmė, tikslumas, o fenomenas nuolat kinta laike ir erdvėje (Pettigrew, 2004), tačiau būtent tokie tyrimai ir padeda atskleisti įdomius fenomenus, sunkiai išgvildenamus kitais būdais (Langley, 1999).

Interviu vykdomi dviejų tyrėjų (doktoranto ir mokslų daktaro – patyrusio tyrėjo), jiems dirbant komandoje. Atsižvelgiant ir į tyrėjų, ir į informantų socialinę poziciją, lytį ir patirtį bei priklausomai nuo sukuriama ryšio su informantu, interviu metu organiškai pasirenkamas interviu vedantis tyrėjas, kitam detaliam stebint išankstinę aptartą interviu schemą ir turinį bei papildant reikiamais klausimais tiesiogiai, tinkamu laiku, iš karto gyvai arba susirašinėjimo programoje.

Prieš tyrimą nuo pat pirmo kontakto ir bendravimo su informantu bei paties tyrimo metu kuriamas pasitikėjimas atvirai pristatant tyrimo tikslus, tyrėjo patirtį ir mokslinį interesą ne akademinio žargonu (Ostrander, 1993), taip pat pristatoma, kiek truks interviu, kur ir kaip bus naudojami ir saugomi duomenys ir kaip bus koduojamas informantas. Iki interviu ar interviu pradžioje atskleidžiama, kad tyrėjai yra atlikę namų darbus ir turi reikiamų žinių, kad suprastų tiriamą industriją, kadangi informantai dažnai, sąmoningai arba ne, užduoda provokuojančius klausimus, patikrindami tyrėjo pasirengimą (Harvey, 2011).

Šiame tyrime atliekami interviu ir su *elitu*, kuris moksliniuose tyrimuose įvardijamas kaip individai, turintys didelę sprendimų galią tiriamoje veikėjų grupėje ir turintys aukštą profesinę kompetenciją, patirtį, specifines žinias ir poziciją socialinėje klasėje, ir su *industrijos ekspertais* (McDowell, 1998; Harvey, 2011), todėl tam buvo pasiruošta doktorantui išklausus naujausią FinTech industrijos kursą prestižinėje tarptautinėje akredituotoje institucijoje Cambridge Judge Business School bei informantams pristatant tyrėjų tarptautines akademines ir vadybines kompetencijas bei darbinę patirtį akademinėje, verslo ir politikos įgyvendinimo institucijose.

Prieš kiekvieno interviu pradžią buvo surenkama viešai prieinama informacija apie informantą naudojant LinkedIn bei nacionalinius bei tarptautinius visuomenės informavimo priemonių šaltinius, apgalvojama trumpa interviu schema ir / arba

strategija, kuri suteikia karkasą ir leidžia reaguoti į netikėtus iššūkius (Wengraf, 2001). Prieš interviu su informantais nebuvo dalijamasi interviu protokolu, kad nebūtų iš anksto paruoštų institucinių atsakymų, išskyrus kelis (iki 5) atvejus, kai to primygtinai pageidavo informantai.

Atliekant interviu bei renkant antrinius duomenis, pirmiausia buvo laikomasi procesinio tyrimo logikos, kuri, kaip pastebi institucinį pokytį ir institucinį antrepreneriškumą nagrinėjantys mokslininkai (Micelotta ir kt., 2017), yra labiausiai paplitusi nagrinėjant institucinio pokyčio reiškinius. Procesinio tyrimo logika naudojama tada, kai yra svarbu suprasti ir kontekstą, ir tai, kaip dalykai keičiasi laike ir kodėl jie keičiasi būtent taip (Langley, 1999; Van de Ven ir Huber, 1990). Yra du procesinių tyrimų tipai: vienas – iš anksto suformuotas pokyčio procesas ir jo testavimas, kitas procesinių tyrimų tipas – be išankstinio šablono panirti į kokybinių tyrimą ir iki smulkiausių detalių susirinkti empirinius duomenis be išankstinių nusistatymų, siekiant kurti teoriją, remiantis realiais empirinio lauko duomenų radiniais (Reichert, 2004; Pettigrew, 2004; Van de Ven, 1992; Langley, 2001). Ir nors institucinio darbo tyrimai suponuoja tam tikrą iš anksto pateiktą institucinio pokyčio procesą, tačiau šis, plačiai mokslinėje literatūroje cituojamas institucinio darbo procesas yra sudarytas tik teorinių tyrimų pagrindu (Lawrence ir Suddaby, 2006), todėl pagal anksčiau aptartus tyrėjo metodologinius pasirinkimus, antrasis požiūris ir yra taikomas šiame tyrime, siekiant išvengti išankstinio nusistatymo, akademinio šališkumo ir ankstesnės tyrėjo darbinės patirties įtakos.

Tyrimo klausimas pradžioje formuluojamas abstraktus, vėliau jis patikslinamas analizuojant ir prisotinant duomenis (Wengraf, 2001). Taigi šio tyrimo metu pirminis tyrimo klausimas buvo: „*Kodėl ir kaip įvyko FinTech institucinis pokytis?*“ Prieš interviu informantai supažindinti su interviu tematika ir bendru interviu siekiu: „*Suprasti, kaip kūrėsi FinTech institucinė aplinka ir kaip kiekvienas informantas sužinojo, įsitraukė, stebėjo, bendravo, suprato; kokias perspektyvas, patirtis jautė; kokias problemas sprendė ir kokius iššūkius sutiko; kas skatino ir stabdė. Norėta suprasti chronologiškai pagal kiekvieną dalyvį.*“

Šiam tyrimui pasirenkamas pusiau struktūruotas interviu valstybine kalba, kuri yra profesinė kalba visiems informantams, siekiant užtikrinti lingvistinius gebėjimus, leidžiančius sklandžiai išreikšti savo mintis (Marschan-Piekkari ir Reis, 2004). Pusiau struktūruotas interviu būdas kokybiniuose induktyviniuose tyrimuose yra svarbus ir naudojamas dažnai, nes leidžia informantui tiesiogiai išreikšti mintis ir padeda sukurti turtingą medžiagą, reikalingą kokybiškai analizei atlikti (Easterby-Smith, Thorpe ir Jackson, 2012). Pusiau struktūrizuotas interviu reiškia pokalbį, kuriame yra keletas pagrindinių klausimų. Klausimai yra kelių lygių, tačiau jie ne tiesmuki, be išankstinio nusistatymo, padedantys atskleisti platesnį vaizdą (Bell ir kt., 2022). Jie leidžia giliau gvildinti tyrinjamą temą, bet nenukrypti nuo tiriamo klausimo. Interviu metu nebuvo tiesmukai klausama apie kolektyvinį institucinį antrepreneriškumą ar jo raišką, norint išvengti socialiai konstruojamo šališkumo patikti tyrėjui (angl. *social desirability bias*), kuris pasireiškia iš anksto numanomais atsakymais, tačiau klausta taip, kad būtų galima matyti visuminį vaizdą ir tuomet patikslinti atskiras temas.

Interviu metu užduoti klausimai, remiantis teorinio tyrimo metu atlikta apžvalgine literatūros analize, jie atimami arba pakeičiama jų seka, atsižvelgiant į apklausos dinamiką ar informantų patirtį. Pradėjus įvadinio lygmens klausimais, vėliau buvo užduodami papildomi antro ir trečio lygio klausimai pagal informanto atsakymus, kad jis patvirtintų ar paašškintų naujus aspektus arba nurodytų svarbią informaciją. Galutiniame etape klausiami ketvirto lygio klausimai, apimančys informantų rekomendacijas ar savo pasidarytas išvadas, kurie padeda labiau suprasti jų realybės supratimą. Todėl šiame tyrime pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu su atvirais klausimais, kaip tinkamiausias būdas naudoti šiame tyrime, detaliau jie pristatomi **2.1 lentelėje**.

2.1 lentelė. Interviu klausimų struktūra (sudaryta autorės, remiantis Yin (2003) interviu klausimų struktūra)

Interviu klausimų struktūra	Interviu klausimai	Pavyzdys
1	2	3
Įvadinis lygmuo	Bendro pobūdžio klausimai apie informanto išsilavinimą, karjerą ar patirtį ir klausimai apie institucinį pokytį per informanto asmeninę perspektyvą.	<i>Trumpai papasakokite apie savo išsilavinimą ir patirtį, ypač susijusią bankų ir finansinių paslaugų veikla.</i>
Antras lygmuo	Specifiniai, konkrečiam informantui taikomi klausimai, kurie kyla po įvadinės informanto pateiktos informacijos ir pagilinantys nagrinėjamą fenomeną.	<i>Patikslinkite, kaip ir kam kilo idėja sukurti naują palankesnę institucinę aplinką FinTech sektoriui. Kas ją pasiūlė?</i>
Trečias lygmuo	Klausimai, leidžiantys atskleisti institucinio pokyčio etapus ir skirti patikslinti konkrečios organizacijos vaidmenims, priežastims ir veikėjų ryšiams institucinio pokyčio metu	<i>Kokios buvo atskirų organizacijų iniciatyvos ir vaidmenys keičiant institucinę aplinką?</i>
Ketvirtas lygmuo	Klausimai, apimančys rekomendacijas ir išvadas	<i>Kaip vertinate FinTech institucinės aplinkos pokytį? Kas pavyko ir kas nepavyko? Kokios būtų Jūsų rekomendacijos?</i>

Interviu metu naudojamas pusiau struktūrizuoto interviu protokolas, kurio kertiniai klausimai tokie:

1. *Trumpai papasakokite apie save, išsilavinimą ir patirtį, susijusią su veikla finansinių paslaugų sektoriuje.*
2. *Kaip ir kada pastebėjote, įsitraukėte į reguliacinės aplinkos pokyčius? Kas pradėjo keistis ir kaip? Kaip keitėsi Jūsų supratimas bėgant laikui?*
3. *Kokie buvo pagrindiniai iššūkiai? Retrospektyviai įvardinkite kertinius iššūkius ir kodėl. Kokie išoriniai įvykiai buvo svarbūs?*
4. *Kokie buvo svarbiausi sprendimai, kaip jie kilo?*

5. *Kaip vyko pokyčio procesas? Kas dėl to keitėsi jūsų darbe? Kas jame dalyvavo?*
6. *Kaip reagavo oponentai?*
7. *Kokios buvo atskirų organizacijų iniciatyvos ir vaidmenys keičiant institucinę aplinką?*
8. *Kaip vertinate šią pokyčio iniciatyvą ir kodėl?*

Interviu metu atsižvelgiama į Leech (2002) interviu vedimo rekomendacijas ir pradžioje informanto prašoma papasakoti apie išsilavinimą, patirtį ir jo pastebėtą institucinį pokytį per savo asmeninę perspektyvą ir patirtis, kad būtų ne tik užmezgamas draugiškas, tarpusavio patogumu ir pasitikėjimu grįstas ryšys, bet ir prisitaikoma prie informanto kalbos. Vėliau vystoma tyrinėjimo fazė ir klausimai tikslinami pagal struktūruoto interviu gaires, galiausiai svarbios temos, kurios išryškėja interviu metu, gilinamos, su informantu pasiekus tokį pasitikėjimo lygį, kad informantas atsakinėja tyrėjui kaip vadovas ir patarėjas, o ne vien tik kaip informatorius. Siekiant suprasti kitų žmonių tikrovės konstrukcijas, klausiama jų kalba ir taip, kad jie galėtų atsakyti ir papasakoti savo terminais, pateikdami turtingą ir prasmingą kontekstą ir reikšmes, nes šio tyrimo metu klausimai skiriami skirtingų sričių, kompetencijų ir profesijų atstovams. Interviu metu buvo ypač svarbu su informantu užmegzti draugišką, pasitikėjimu grįstą ryšį, siekiant gauti autentišką, nepagražintą tiesą, nes interviu metu gvildenami strateginiai industrijai, organizacijai ir kartais politizuoti bei asmeniui jautrūs klausimai.

Interviu metu taip pat svarbi interviu proceso dinamika, todėl interviu pradedami nuo paprastesnių klausimų apie informantų išsilavinimą, patirtį, jo ekspertiskumą, norint sukurti komfortišką atmosferą (Harvey, 2011). Sudėtingesni klausimai buvo pateikiami interviu viduryje (Richards, 1996), kad į juos informantas atsakinėtų jau pasitikėdamas ir gerai jausdamasis ir kad interviu metu dar būtų galima juos patikslinti kitais klausimais. Pabaigoje reziumuojama informanto įžvalgomis ir rekomendacijomis. Taip yra paliečiami visi keturi interviu klausimų lygiai, ir tai leidžia interviu proceso metu reaguoti greitai ir lanksčiai. Tačiau dauguma elitinių informantų, ypač politikai, yra išmokę vengti ar neatsakinėti į nepatogius klausimus, todėl tokie klausimai buvo klausiami pakartotinai, performuluojant juos kitaip, kol pasiektas atvirumas ir gylis, nebijant išlaikyti tam tikras pauzes (Harvey, 2011).

Interviu metu buvo laikomasi etikos ir taktikos nevertinti informantų įsitikinimų ar požiūrio teisingumo ir, kaip rekomenduojama, siekiant, kad tyrėjas apsaugotų ir gerbtų tyrimo dalyvius ir suprastų jų požiūrį, reikšmes ir gyvenimą iš jų perspektyvų (Charmaz, 2008). Interviu metu kai kurie klausimai informantams buvo labai jautrūs, nes kai kurie informantai turi teisinių ginčų su institucinio lauko dalyviais ar yra įtariamųjų sąraše, ar buvo atleisti iš darbo vykstant šiam pokyčiui. Todėl prieš interviu informantai buvo informuoti, kad gali neatsakinėti į klausimus, kurie jiems yra skausmingi arba į kuriuos negali pateikti atviro atsakymo nemeluodami, tik prašant pasakyti apie tokios situacijos susidarymą, kad reikiamą medžiagą tyrėjai galėtų susirinkti ramdamiesi kitais interviu ar antriniais duomenimis (Harvey, 2011).

Interviu buvo planuojami, prisiderinant prie informanto pasiūlyto laiko, kai kurie iš jų vyko darbo metu, kiti poilsio dienomis, sekmadieniais ar šventiniu laikotarpiu, tačiau visais atvejais užsitikrinant, kad tai būtų patogus informantui laikas ir informantas patalpoje būtų be pašalinių žmonių, užsitikrinant privatumą. Keli interviu vyko gyvai, tačiau didžioji dauguma nuotoliniu būdu. Nuotoliniu būdu interviu metu tiek informantas, tiek tyrėjas buvo uždaroje patalpose ir naudojo kameras, kad matytų vienas kitą. Keletas interviu dėl ryšio kokybės buvo vedami be kamerų, jas įsijungus tik susitikimo pradžioje ir pabaigoje, kad būtų užtikrinta informanto tapatybė. Interviu truko nuo 30 min iki 3 val., vidutiniškai 1,5 val. Kai kurie interviu buvo atlikti per du kartus, kadangi pradėjus vesti interviu paašškėjo, jog informantui skirto laiko neužtenka, o informantas linkęs pasisakyti išsamiau ir atskleisti daugiau reikiamos informacijos.

Interviu buvo transkribuojami paties tyrėjo rankiniu būdu, kadangi šiuo metu esančios automatinės transkribavimo programos dar nėra pakankamai kokybiškos. Visi interviu buvo kokybiški ir naudotini duomenims analizuoti. Po kiekvieno interviu tyrėjas rašė atmintines apie svarbiausius momentus, įžvalgas, refleksijas, kurie vėliau padėjo analizuojant medžiagą.

Tyrimui surinkti antriniai archyviniai duomenys yra natūralūs, susiformavę be tyrėjo įsikišimo. Antriniai duomenų ištekliai yra teisės aktai, viešųjų įstaigų veiksmų planai, informantų rašyti moksliniai straipsniai, ataskaitos, posėdžių protokolai, informacija iš vyriausybės interneto svetainių ir teisiniai dokumentai: įstatymai, nutarimai, taisyklės, oficialios nuomonės. Archyviniai duomenys gauti pateikus užklausas valstybės institucijoms, informantams ir per atvirą prieigą parsisiunčiant teisinius ar teismų dokumentus.

Remiantis pirminiais ir antriniais duomenimis, galima rekonstruoti įvykių seką, pamatyti, kurie įvykiai sukėlė pasekmes, ir tada atsakyti į tiriamąjį klausimą, pagrindinį dėmesį skiriant pagrindinėms FinTech ekosistemos institucijoms ir organizacijoms bei įmonėms, kurios ir dalyvavo instituciniame procese. Pirminių ir antrinių informacijos šaltinių suvestinė pateikiama 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Pirminiai ir antriniai informacijos šaltiniai

Kategorija	Kiekis	Tikslas
Interviu	56 840 puslapiai 80 valandų	Interviu imami iš 14 skirtingų tipų organizacijų, iš viso 40 juridinių vienetų; veikėjai, kurie buvo įsitraukę į FinTech institucinės aplinkos pokytį, ir jų liudijimai svarbūs, norint teorizuoti kolektyvinių institucinių veikėjų sąveikas
Straipsniai iš medijos ir archyviniai skaitmeniniai šaltiniai	90	Charakterizuoja formalių ir neformalių institucijų transformaciją, atskleidžia istorinę pokyčio perspektyvą, naudojama turinio trianguliacijai

Imtis. Imtis yra labai svarbi tyrimo sėkmei (Bell ir kt., 2022), todėl šiame tyrime imties suformavimui buvo taikoma tikslinga informantų atranka *sniego gniūžtės metodu* (Patton, 2001), kai dalyviai buvo pasiekiami per ankstesnių informantų tinklą (Easterby-Smith, Thorpe ir Jackson, 2012). Siekiant atskleisti visapusiškai turtingą

institucinio pokyčio vaizdą per visą laikotarpį, į tyrimą buvo atrinkti tie informantai, kurie per visą laikotarpį dalyvavo institucinės aplinkos kūrime, net ir būdami skirtingose organizacijose, bei tie, kuriuos informantai identifiko kaip tam tikrais etapais suvaidinusius svarbų vaidmenį. Kontrolinis informantų užimamų pareigų ar funkcijų patikrinimas buvo atliekamas remiantis atviraisiais šaltiniais – LinkedIn platformoje, Valstybės tarnybos ir Valstybinių institucijų organizacinėse schemose ir ataskaitose. Siekiant motyvuoti informantų dalyvavimą ir užtikrinti surinktos informacijos patikimumą, buvo iš anksto susiekta su dalyviais ir trumpai pristatyta tyrimo tema. Prireikus patikslinti interviu metu surinktą informaciją, su kai kuriais informantais buvo susisiekiama antrą kartą, siekiant gauti antrinius šaltinius, patvirtinančius suteiktos informacijos tikslumą.

Informantų pasiekiamumo galimybė ir tarpusavio pasitikėjimas buvo vienas kritinių sėkmės faktorių, suformuojant turtingą imtį ir pirminių duomenų gilumą. Galimybė pasiekti informantus buvo dėl tyrėjų socialinių ryšių ir ankstesnės darbinės patirties instituciniame lauke. Tik vienas potencialus informantas nesutiko duoti interviu, motyvuodamas dideliu užimtumu.

Informantų imties formavimas buvo pradėtas nuo pirmojo interviu su už finansinių paslaugų rinkos vystymą politiką formuojančioje institucijoje atsakingu aukščiausios grandies vadovu, kuris buvo vienas iš aktyviausių institucinio pokyčio dalyvių. Jo vaidmuo institucinio pokyčio metu pastebėtas iš masinių informavimo priemonių ir ankstesnių tyrėjo dalyvavimo sektoriniuose renginiuose. Pirminis interviu identifiko pagrindines instituciniame pokytyje dalyvavusias organizacijas ir kitus svarbius institucinio pokyčio dalyvius ir indikavo apie tyrimui galimai naudingus antrinius šaltinius ir apie suformuotos Tarpinstitucinės darbo grupės narių sudėtį, kur išvardintos į inicijuojamo pokyčio iniciatyvos aptarimą pakviestos organizacijos ir asmenys. Taigi po pirmojo interviu buvo nustatyti kertiniai pokyčių vykdę asmenys bei kartinės organizacijos: reguliatorius, politikos formuotojai, politikos įgyvendintojai, politikai, pagrindiniai rinkos dalyviai – senbuviai ir naujokai, tarpininkų organizacijos – teisininkai ir konsultantai.

Todėl tolesni interviu buvo atliekami su tiesiogiai institucinio pokyčio veiklas įgyvendinančiais asmenimis, rinkos dalyviais, o vėliau su už pokyčio strateginius sprendimus ir jų įgyvendinimą atsakingais asmenimis, kad atliekant interviu ne tik būtų nagrinėjamas tiriamas fenomenas, bet ir tyrėjas galėtų sukaupti reikiamas specifines žinias iš informantų bei lygiagrečiai gilindamas mokslines žinias apie naujausius sektoriuje esančius verslo modelius, reguliacinius, technologinius aspektus, problemas ir iššūkius, galėtų būti pasiruošęs vesti kokybišką interviu su kertiniais strateginių sprendimų priėmėjais. Toks interviu imties formavimo kelias leido išvengti nepastebėtų zonų (angl. *blind spot*). Kiekvieno interviu metu buvo atskleidžiami vis nauji pokyčio aspektai ir identifikuojami veikėjai, o interviu imtis buvo formuojama tol, kol buvo pasiektas toks duomenų prisotinimo lygis, kai fenomenui nagrinėti svarbios naujos informacijos jau nebuvo. Nors duomenys buvo renkami nuosekliai, tačiau kai kurios sritys turėjo „duomenų kišenes“, pavyzdžiui, tokias, kaip mokėjimų sistemos vystymo istorija, į kurias buvo gilinamasi papildomai,

norint iš esmės suprasti nagrinėjamą fenomeną. Institucinio laiko informantų imtis pagal diskusijų grupes pateikiama **2.3 lentelėje**.

Tyrėjas deklaruoja, kad šiame darbe informantų suskirstymas į institucinio lauko veikimo sritis yra subjektyvus, nors ir laikantis teorinėje dalyje naudojamų priimtinių institucinio antrepreneriškumo tipų ir diskusijų erdvių apibendrinimų. Skirstymas atliekamas pagal informantų įsitraukimo į nagrinėjamą reiškinį laikotarpį, kadangi tie patys informantai ilguoju laikotarpiu yra dirbę įvairiose institucinio lauko srityse, pavyzdžiui, ir komerciniame banke, ir FinTech įmonėse, be to, ir užėmė skirtingas vadybos pozicijas. Kadangi tiriamas laikotarpis ilgas ir informantai keitė darbo pozicijas, todėl informantas priskiriamas tai organizacijai, kurioje šio tyrimo kontekste jo vaidmens raiška buvo ryškiausia. Informantų sąrašas ir pozicijos organizacijose detaliau pateikti **1 priede**.

Empirinio tyrimo informantų sąrašas. Informantų pareigybės pateikiamos pagal personalo valdyme priimtus vadovavimo lygius, norint atskleisti informantų sprendimų priėmimo lygį. Aukščiausios valdymo grandies vadovai – valdybos pirmininkas, valdybos narys, direktorius, direktoriaus pavaduotojas, kancleris, vyriausiasis patarėjas, departamento direktorius. Jie užtikrina, kad organizacijos veikla atitinka akcininkų, valstybės interesus ar mokesčių mokėtojų lūkesčius, ir yra atsakingi už organizacijos tikslus bei jos misijos formavimą ir strategiją. Vidurinės grandies vadovai – skyrių vadovai, įrangos vadovai, operacijų vadovai – įgyvendina įmonės strategijas ir politiką, kuria taktinius planus ir standartines operacines procedūras. Žemiausios grandies vadovai koordinuoja operacinių darbuotojų darbą.

2.3 lentelė. Institucinio laiko informantų imtis pagal diskusijų grupes

Sritis	Diskusijų erdvė	Organizacija	Pareigybės lygmuo	Svarba analizės metu
1	2	3	4	5
Interviu				
Politinė valdžia	Administracinė	Prezidentūra	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti politinės valdžios svarbą institucinio antrepreneriškumo formavimuisi, diskusijas reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir duomenų trianguliacijai
	Administracinė	Seimas	Aukščiausios grandies vadovas (2) Ekspertas, vykduojantis darbuotojas (2)	Įgalina analizuoti politinės valdžios svarbą institucinio antrepreneriškumo formavimuisi, diskusijas administracinėje erdvėje ir duomenų trianguliacijai
Vykdomoji valdžia – viešąją politiką formuojančios įstaigos	Administracinė	Vyriausybė ir Vyriausybės kanceliarija	Aukščiausios grandies vadovas (3)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje
	Administracinė	Finansų ministerija	Aukščiausios grandies vadovas (3)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos,

			Ekspertas, vykduojantis darbuotojas (2)	regulatoriaus ir administracinėje erdvėje bei kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	Vidaus reikalų ministerija	Aukščiausios grandies vadovas (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje bei kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	Ekonomikos ir inovacijų ministerija	Aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje bei kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	Užsienio reikalų ministerija	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje ir institucinių antreprenerių branduolio susiformavimą bei kolektyvinio veikimo dilemas
Politiką įgyvendinančios įstaigos, agentūros	Administracinė	„Investuok Lietuvoje“	Aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas regulatoriaus ir administracinėje erdvėje, institucinių antreprenerių branduolio susiformavimą bei kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	MITA	Aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	PPTFP Pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centras (PPPKC)	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Administracinė	Kibernetinės saugos centras	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje
Regulatorius ir reguliacinę priežiūrą vykdan-	Regulatoriaus	Lietuvos bankas	Aukščiausios ir vidurinės grandies vadovai (12) Ekspertas, Vidurinės grandies vadovas (2) Ekspertas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, regulatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas

čios įstaigos	Administracinė	FNTT	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
Rinkos dalyviai, tiekėjai, investuotojai, klientai	Rinkos	Rinkos senbuviai – komerciniai bankai	Aukščiausios grandies vadovas (9) Ekspertas, Vidurinės grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	Pirmieji vietiniai nauji rinkos dalyviai (4)	Aukščiausios grandies vadovas (4)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	Užsienio kompanijos, įsisteigusios Lietuvoje (1)	Akcininkas, Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	„Verslo angelai“	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	Rizikos kapitalistai	Aukščiausios grandies vadovas (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	FinTech Hub	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	Lietuvos bankų asociacija	Aukščiausios grandies vadovas (1)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas
	Rinkos	Teisininkai ir advokatai	Aukščiausios grandies vadovas (2)	Įgalina analizuoti institucinio antrepreneriškumo formavimąsi ir sąveikas, diskusijas rinkos, reguliatoriaus ir administracinėje erdvėje ir kolektyvinio veikimo dilemas

Išoriniai antriniai duomenys	Reguliatoriaus	Lietuvos banko metinės ataskaitos (2004-2020), tinklalapio informacija	-	Naudojama aplinkos sąlygų analizei, institucinio pokyčio analizei, tyrimo trianguliacijai
	Administracinė	Finansų ministerijos metinės ataskaitos (2008–2020), tinklalapio informacija	-	Naudojama aplinkos sąlygų analizei, institucinio pokyčio analizei, tyrimo trianguliacijai
	Administracinė	„Investuok Lietuvoje“ metinė ataskaita (2012–2020), tinklalapio informacija	-	Naudojama aplinkos sąlygų analizei, institucinio pokyčio analizei, tyrimo trianguliacijai
	Administracinė	„Investuok Lietuvoje“ FinTech ataskaita (2018-2020)	-	Naudojama aplinkos sąlygų analizei, institucinio pokyčio analizei, tyrimo trianguliacijai
	Įvairi	Direktyvos, įstatymai, nutarimai, taisyklės, pranešimai	-	Naudojama aplinkos sąlygų analizei, tyrimo trianguliacijai
Organizacijų antriniai duomenys	Administracinė	Prezentacijos (6)	-	Įgalina analizuoti institucijų pokytį, institucinių antreprenerių veiklą ir naudojama tyrimo trianguliacijai
	Administracinė	Finansų ministerijos Darbo grupės protokolas (2)	-	Naudojama institucinio lauko dalyviams nustatyti ir institucinio lauko pokyčiui nustatyti
	Administracinė	FinTech veiksmų planas	-	Įgalina analizuoti institucijų pokytį, institucinių antreprenerių veiklą ir naudojama tyrimo trianguliacijai

Pirminius duomenis sudaro 56 pusiau struktūrizuoti interviu su informantais iš 40 juridinių vienetų, kurie sugrupuojami į 21 skirtingų tipų organizaciją: Lietuvos Centrinio banko atstovais – valdybos nariais, pirmininku, tarnybų vadovais, departamentų, padalinių vadovais ir ekspertais. Taip pat pagrindiniais Lietuvoje veikiančiais komerciniais bankais – jų tuometiniais vadovais, padalinių vadovais, ekspertais. Tyrimo interviu atliktos su pirmosios FinTech įmonėmis, kurias dėl savo svarbos instituciniam pokyčiui minėjo informantai bei patvirtino dokumentinė analizė. Tarp informantų buvo Vyriausybės, Finansų, Vidaus, Ekonomikos ir

inovacijų, Transporto ministerijų ministrai, departamentų vadovai ar ekspertai, politiką įgyvendinančių institucijų vadovai ir ekspertai, susiję su šio FinTech institucinio pokyčio kūrimu. Taip pat interviu buvo atliktas su teisininkais, investuotojais ir priežiūros institucijų ekspertais. Kiekvienas interviu truko vidutiniškai apie 90–120 minučių, tačiau interviu su kertiniais dalyviais, siekiant patikslinti informaciją, siekė ir iki 3 val. Informantų sąrašas ir interviu laikas pateikiamas lentelėje **1 priede**.

Pirminiai duomenys buvo renkami nuo 2019 m. rugsėjo iki 2022 m. gegužės mėn. Interviu buvo atlikti lietuvių kalba, gyvai arba nuotoliniu būdu, informantų sutikimu įrašyti ir transkribuoti. Tyrėjas visų respondentų tapatybes laiko anoniminėmis, kadangi nagrinėjama nacionaliniams interesams ir politikos formavimui jautri informacija.

Interviu metu arba iš karto po jo buvo rašomos atmintinės, tiriamojo lauko užrašai. Interviu atlikti tol, kol buvo pasiektas prisotinimo taškas ir nebeatsirado naujų įžvalgų.

2.4. Duomenų analizė

Šiame kokybiniame tyrime derinamos dvi duomenų analizės strategijos – procesinė ir kategorinė duomenų analizė (**2.3 lentelė**), kadangi siekiant atskleisti naują kolektyvinio antrepreneriškumo veikos raišką, svarbu suprasti ir procesą, ir fenomeno susiformavimo prielaidas, etapiškumą ir turinį, todėl vienos duomenų analizės strategijos nepakanka. Šis pasirinkimas remiasi tuo, kad kokybinių tyrimų duomenų analizė priklauso nuo tiriamo fenomeno ir gali būti trijų rūšių: procesinė, kategorinė ir palyginamoji (Zilber ir Meyer, 2022). Procesinė analizė (Langley, 1999; Langley ir kt., 2013) leidžia atrasti paaiškinimus, kaip kinta reiškinų supratimas ir kodėl tokia įvykių seka veda prie tam tikro rezultato, koks yra laiko efektas, ir padeda atskleisti tam tikrą veikėjų veiksmų schemą. Kategorinė analizė (Gioia, Corley ir Hamilton, 2013) padeda atskleisti analizuojamo fenomeno atskirų dalių ir visumos supratimą, suprasti jo reikšmes, praktikas ar mechanizmus. Palyginamoji duomenų analizė (Eisenhardt, 1989) naudojama skirtingiems analizuojamiems atvejams palyginti, norint atskleisti poveikį ir suprasti, kaip skirtumai veikia nagrinėjamą rezultatą, t. y. atskleisti priežastingumo ryšius ar atrasti ryšį tarp priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų (pvz., jei padidės X ir Y, padidės Z). Mokslininkai atskleidžia, kad analizuojant fenomeną gali būti pasirenkamos įvairios duomenų analizės strategijos, kurios gali būti pritaikomos pavieniui, derinamos kartu arba naudojamos integruotai (Langley, 1999; Zilber ir Meyer, 2022).

Šiame tyrime pirmajame etape (**2.3 lentelė**) procesinės analizės metu pirmame žingsnyje, remiantis pirminiais ir antriniais duomenimis, analizuojamas FinTech institucinio pokyčio naratyvas, pokyčio rezultatas tam tikrame laiko taške ir identifikuojami aktyviai veikiantys institucinio lauko dalyviai. Dekonstruojant institucinio pokyčio procesą ir atliekant pirmąjį duomenų analizės žingsnį, aprašomas ir paaiškinamas nagrinėjamas atvejis, pateikiamas jo vystymasis laiko skalėje bei atlikto institucinio pokyčio rezultatai tam tikrame laiko etape. Ir nors kai kurie tyrėjai (Mohr, 1982) griežtai rekomenduoja atskirti įvykių sekas nuo fenomeną

charakterizuojančių kintamųjų, kiti tyrėjai (Langley, 1999) teigia, kad būtent analizuojant procesą ir išryškėja, tampa pastebimi fenomeną charakterizuojantys kintamieji. Šiame etape analizuojant įvykių nuoseklumą kvestionuojama, ar vyraujantis FinTech industrijos vystymosi Lietuvoje mitas atitinka realybę, ar tai tėra tik institucinio darbo etapas, siekiant užtvirtinti institucinį pokytį (1.2.4. skyrius). Tuomet detaliai analizuojama įvykių chronologija, aplinkos sąlygos ir jų pokytis, su tuo susijęs priežastingumas ir veikėjų veikla, o renkant duomenis ši informacija nuolatos gilinama ir tikrinama. Po to dekonstruojama įvykių seka, pasinaudojant ir interviu, ir antriniais archyviniais duomenimis bei dokumentais, pagrindžiančiais tuos įvykius, bei siekiant atskirti, kas iš tikro svarbu, o kas tik sudaro informacinį triukšmą (Langley, 1999). Įvykiai šiuo atveju yra įvairių lygių – sprendimai, susitikimai, krizės, susidūrimai. Šis žingsnis užbaigiamas įvardinant atliktą institucinį pokytį, keičiant reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucijas, pateikiant apibendrintą laiko skalę bei suskirstant institucinį pokytį į etapus, turinčius jiems būdingus teorinėje dalyje aptartus bruožus ir laiko žymą.

Tolesnio žingsnio metu naratyvas išskiriamas į atitinkamus institucinio pokyčio etapus, t. y. institucijų ardymo – deinstitutionalizacijos, prototipinių institucijų kūrimo, institucijų vystymo bei internacionalizacijos ir kolektyvinio veikimo etapus, atliekant duomenų kodavimą pagal Langley (1999) rekomendacijas. Grupuoti tik pagal teorinius institucijų ardymo, kūrimo ir palaikymo etapus nebuvo tikslinga, kadangi tyrimo metu buvo atskleistas sudėtingesnis procesas, todėl etapai suskirstomi pagal vykstantį institucinį pokytį ir pagal kritinius lūžio taškus bei jų metu naudotus strateginius sprendimus. Toks grupavimas padėjo atsakyti į klausimą, kaip įvyko institucinis pokytis, išskirti dilemas ar iššūkius, nuo kurio tolimesnis institucijų vystymasis nebuvo galimas be tolesnio strateginio sprendimo, kurį turėjo priimti institucinio lauko dalyviai. Buvo pastebėta, kad institucijų etapai yra persidengiantys, kelialygiai ir reikalaujantys skrupulingos analizės, todėl duomenys buvo sugrupuojami ne pagal chronologinius, o labiau pagal konceptualius institucinio darbo etapus (Ghauri, 2004).

Detaliai analizuojant institucinio darbo žingsnius, motyvus, dilemas, sprendimus bei juos priimančius veikėjus ir informantų įvardinamus institucinius antrepnierių ir jų ryšius bei tai, kaip tie veiksmai buvo suprantami, trečiajame duomenų analizės žingsnyje išryškėjo skirtingos diskusijų erdvės. Ir nors teoriškai būtų galima teigti, kad pokyčiai vyko visame instituciniame lauke, tačiau analizuojant duomenis iš institucinio antrepnieriškumo perspektyvos išryškėjo, kad tam tikru metu suintensyvėja įvykiai ir veiklos konkrečioje institucinio lauko dalyje, sukuriančioje vadinamąją diskusijų erdvę. Todėl analizuojami duomenys klasterizuojami pagal diskusijų erdves ir šio žingsnio metu išryškėjo tam tikrame institucinio lauko klasteryje veikę centriniai veikėjai ir jų ryšiai bei veiksmai, kurie šį pokyčio etapą padarė reikšmingą. Šio etapo metu ir pradeda ryškėti institucinio antrepnieriškumo ir kolektyvinių institucinių antrepnierių formavimosi fenomenas, kadangi procesiniuose tyrimuose, ne tiriant paviršių, o giliai panyrant į empirinę medžiagą, ne nagrinėjamos elementarios įvykių sekos, o tiriami keliakrypčiai priežastiniai ryšiai, veiksmai bei konteksto poveikis.

Procesinio tyrimo metu identifikavus šiam empiriniam tyrimui būdingą naują fenomeną, atliekama tolimesnė analizė ir lyginimas su teoriniais konstruktais, siekiant detalai atskleisti kolektyvinio institucinio branduolio prielaidų, etapų ir veikimo mechanizmus. Duomenų analizės procesas yra iteracinis, apimantis ne tik duomenų kodavimą ir palyginimą, bet ir prisotinimą (Sbaraini ir Carter, 2011), o duomenų analizės metu empiriniai radiniai nuolat lyginami su teorija, pastebėtos tuštumos gilinamos domenų rinkimo ir pakartotinio analizavimo metu. Tyrimo ir duomenų analizės metu taip pat atliekamas atmintinių ir diagramų braižymas.

Tolesniame etape atliekama fenomeno kategorinė analizė. Kategorinės duomenų analizės metu siekiama paaiškinti fenomeną, kuris yra konceptas, žodis ar žodžių junginys, sujungiantis kodus tarpusavyje. Kategorinės analizės metodas (Gioia ir kt., 2013) leidžia sisteminiu induktyviu būdu teorizuoti šio procesinio tyrimo metu iškilusį reiškinių, sistemiškai konstruoti kategorijas, kurios paaiškina nagrinėjamą fenomeną. Kodai, sujungti į kategorijas, sujungiami į tematinius konceptus, suformuoja naują teorinį modelį, aiškiai paaiškina iš duomenų kylančią teoriją (Saldana, 2016; Singh ir Estefan, 2018).

Kategorinės analizės metu tiriamas procesas yra inkorporuojamas, kaip teigia ir Langley (1999), ir Strauss ir Corbin (1990), kadangi vykstantys procesai išryškina kategorijas, kurias sisteminant ir analizuojant ir sudaroma centrinė kategorija. Langley (1999) pastebi, kad tokios strategijos taikymui užtenka vieno atvejo analizės, tačiau bent kelių procesų analizė būtų taip pat vertinga, teorizuojant fenomeną tolimesniame etape. Taikant tokį metodą, analizę galima atlikti keliais lygiais, gilinantis į mikroprocesus, kurie suteikia gilesnį analizuojamo fenomeno supratimą. Toks teorizavimas pasižymi dideliu tikslumu ir teorijos kūrimu, remiantis empiriniais duomenimis, procesu, einančiu „nuo apačios aukštin“. Detaliau duomenų analizės technika pateikiama **2.4 lentelėje**.

2.4 lentelė. Duomenų analizės technika

Duomenų analizės etapai	Turinys
1	2
I etapas. Naratyvo analizė	
Įvykių laiko skalė, pokyčio ir veikėjų nustatymas	Įvykių chronologija ir institucinio pokyčio naratyvas, rezultatas, laiko skalė
II etapas. Procesinė analizė	
Pirminis kodavimas	Pirminis duomenų kodavimas, aplinkos sąlygų, institucinio darbo žingsnių ir veikėjų išskyrimas
Duomenų pagal diskusijų erdves klasterizavimas • Rinkos erdvė • Regulatoriausia erdvė • Politikos formuotojų erdvė	Duomenų analizavimas pagal vyraujančias temas leidžia išgryninti ryškiausiai vykstančias diskusijų erdves, norint pastebėti institucinių antreprenerių heterogeniškumą
Etapų išskyrimas: • Institucijų deinstitucionalizacija (2004–2011) • Pirminės „proto“ institucijos (2012–2014) • Institucijų vystymo etapas (2015)	Etapų išskyrimas leido pastebėti skirtingai veikiančias aplinkos sąlygas, veikėjų veiksmus kiekvieno institucinio darbo etape, pamatyti jų rezultatus ir dėl to pastebėti institucinių antreprenerių sąveikas, kurios aptariamose etapose

• Internacionalizacija ir kolektyvinis veikimas (2016–2018)	analizės pabaigoje, ir kolektyvinio antrepreneriško pasireiškimo
IE branduolio prielaidų analizė	Atlikus procesinę analizę aptariamose kolektyvinio IE formavimosi prielaidos
II etapas. Kategorinė analizė	
Kategorinė kolektyvinių institucinio antreprenerių branduolio segmentų analizė: • Atvirasis kodavimas • Ašinis kodavimas • Atrankinis kodavimas	Analizuojama iš procesinės analizės išryškėjusi kolektyvinio veikimo tema
IE branduolio formavimosi modelio sudarymas Teorinis IE branduolio konceptualizavimas	IE branduolio formavimosi ir naujo tipo kolektyvinio IE veikimo konceptualizavimas

Ši duomenų analizėje naudojama technika padeda judėti nuo atskirų dalių link bendrumo; o dėmesys teorijos vystymui yra tiek duomenų rinkimo, tiek ir analizavimo etape.

Atlikta duomenų analizė ir jos rezultatai, dėl atliekamo tyrimo reguliuojamoje rinkoje jautrumo ir rinkos dydžio, yra detalizuojami šios disertacijos nespausdinamuose prieduose, kurie skirti mokslo tikslams, ir gali būti pateikiami pagal užklausimą autoriui, laikantis duomenų apsaugos principų.

2.5. Tyrimo validumas, patikimumas ir apribojimai

Duomenų prisotinimas yra svarbus kiekybinių tyrimų patikimumui, todėl imties dydis lemia netikimybinio tyrimo kokybę (Miles ir Huberman 1994). Nors literatūroje pateikiamos skirtingos gairės, kaip nurodyti patikimos imties dydį, Morse (1994) rekomenduoja naudoti mažiausiai trisdešimt – penkiasdešimt informantų, o Creswello (1998) teigia, kad reikia mažiausiai nuo dvidešimt iki trisdešimt interviu. Guest ir kt. (2006) nuomone, dvylika interviu yra pakankamas skaičius tyrimo prisotinimo laipsniui pasiekti. Šiame tyrime remiamasi Creswell (1998) rekomendacijomis ir naudojami 56 interviu. Naudojamas duomenų trianguliacijos metodas, kuris yra būtinas, norint pagerinti mokslinių tyrimų kokybę (Huberman ir Miles, 1994). Tyrime naudota trianguliacija remiasi Bell ir kt., (2022) rekomendacijomis ir apima informacijos rinkimą iš antrinių duomenų šaltinių ir įvairių informantų, esančių skirtingose institucijose ar skirtingose stovyklose, interviu.

Duomenų trianguliacija užtikrinama lyginant informantų iš skirtingų organizacijų teiginius ir antrinius šaltinius, tokius kaip skirtingų informantų pateiktos naudotos prezentacijos, pristatymai, įsakymai, nutarimai. Šio institucinio pokyčio analizės metu išryškėja, kad, esant sėkmingam pokyčiui, atsiranda daug „sėkmės šeiminkų“, tačiau informantų imties dydis ir interviu gylis leidžia identifikuoti pagrindinius veikėjus ir jų sąveikas, padedančias konceptualizuoti iš duomenų išskylančią fenomeną.

Taip pat, kaip teigia Silverman (1993), duomenų analizės metu nereikia analizuoti, ar pasakyti teiginiai yra teisingi, ar ne, kadangi tyrime jie yra suprantami kaip informantų požiūrio moralinė išraiška ir informantų perspektyva bei supratimas apie nagrinėjamą reiškinį.

Siekiant užtikrinti duomenų validumą, kelių duomenų analizės metodų naudojimas yra naudingesnis, nes leidžia pasiekti gilesnį supratimą, siekiant atsakyti tyrimo klausimą.

Pasirinkta tyrimo strategija taip pat turi ir apribojimų. Kaip teigia Langley (1999), nėra vienos viskam tinkančios strategijos, taigi pasirinkta atvejo analizės strategija ir kombinuotas procesinis ir kategorinis metodas turi didelį privalumą – tai tikslumas ir teorizavimas iš realių duomenų. Interpretatyvus procesinės ir kategorinės duomenų analizės metodų derinys leidžia papildyti esamą teoriją, remiantis empirinių kokybinių duomenų argumentais, ir padeda ne pateikti teiginius apie realybę, tačiau išgauti supratimą apie veikėjų elgesio, santykių, ryšių šablonus ir kaip jų ryšiai konstruoja socialinę realybę (Suddaby, 2006). Tyrėjas supranta, kad etnografinis tyrimo būdas (Zilber, 2020) leistų dar geriau išanalizuoti veikėjų veiką institucinio proceso metu, tačiau dėl istorinio tyrimo perspektyvos, tyrimui reikiamų resursų, laiko, konteksto ir jautrumo nacionaliniam interesui apribojimų toks tyrimo būdas nebuvo įmanomas.

Šis tyrimas turi istorinę perspektyvą ir pasirinktas analizuojant vieno atvejo tyrimą, todėl gilinant teoriją būtų svarbu atlikti analogiškus tyrimus kitų industrijų vystymosi metu ir palyginti gautus duomenis.

Tyrimas taip pat apima tik institucijų ardymo ir vystymo etapus, bet neapima institucijų įtvirtinimo etapų. Visų trijų etapų analizė leistų labiau pagilinti empirinius radinius ir teorizuoti visą kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo raišką ir institucinių antreprenierių branduolio fenomeną.

Dėl tyrimo apimties disertacijoje nagrinėjamos tik rinkos, regulatoriaus ir politikos formuotojų diskusijų erdvės, neapimant politikos ir visuomenės diskusijų erdvių.

2.6. Tyrimo etika

Kokybiniai tyrimai apima žmonių socialinio gyvenimo aspektus, todėl laikomasi kokybiniais tyrimams būdingų etikos principų (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017):

- Pagarba asmens privatumui. Atliekant šį tyrimą, tyrimo dalyviai vertinami kaip savarankiškai sprendimus priimti galintys asmenys, turintys teisę į privatumą ir konfidencialumą. Todėl interviu pradžioje, prieš pradedant įrašymą, gaunamas žodinis sutikimas apie savanorišką dalyvavimą moksliniame tyrime ir informanto kodavimą duomenų analizės metu. Tyrimo dalyviai nėra išnaudojami vien tik kaip priemonė, tyrimo tikslui pasiekti – jie informuojami apie laisvo pasirinkimo teisę, neatsakyti į užduodamus klausimus, jei jie yra asmeniškai jautrūs, ar informantas nenori pateikti informacijos apie tai.
- Konfidencialumas ir anonimiškumas. Informantų suteikta informacija saugoma remiantis konfidencialumo ir anonimiškumo principais, užtikrinant pagarbą asmens privatumui. Prieš tyrimą yra aptariamasi dalyvių konfidencialumo ribos, medžiaga renkama naudojantis universiteto IT sistemomis. Tyrimo duomenys anonimizuojami, kad tyrimo duomenys nebūtų susiejami su duomenis pateikusia

asmenybe (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), tačiau šio tyrimo metu, nagrinėjant institucinių antreprenierių raišką mažoje rinkoje, pagrindiniai veikėjai gali būti identifikuojami.

- Teisingumo principas, pagrįstas lygių galimybių nuostata. Buvo užtikrinama, kad informantai į tyrimą įsitrauktų savo noru ir nebūtų varžomi. Atliekant tyrimą, tyrėjas ir tyrimo dalyvis turi jaustis kaip lygiaverčiai dalyviai, todėl tyrimas buvo atliekamas dviejų skirtingų lyčių tyrėjų komandoje, kurioje vyraujantis tyrėjas buvo pasirenkamas interviu metu, empatiškai jaučiant, jei lyčių ar pozicijų skirtumas veikia informanto nusiteikimą atskleisti informaciją.

Šis mokslinis tyrimas pradėtas 2018 m. ir vykdytas laikantis aukščiau aptartų kokybinių tyrimų etikos principų. Kadangi KTU universiteto mokslinių tyrimų etikos darbo reglamentas ir tyrimų vertinimo tvarkos aprašas patvirtintas tik 2020 spalio 20 d., o nutarimų laikymosi reikalavimai atgaline data negalioja, tyrimas atliktas laikantis gerųjų praktikų patirties.

2.7. Tyrimo konteksto apibrėžtis

Ilgus metus Lietuvos finansų industrija neturėjo savo identiteto globaliame finansinių paslaugų žemėlapyje. Spartus, tačiau iššūkių pilnas industrijos augimas buvo dažnai siejamas su posovietinės šalies siekiu kuo greičiau ir glaudžiau integruotis į ES ekonomiką (Šadzius, 2004). Šalies finansų industrija, net ir reguliuojama bei prižiūrima, patyrė keletą stiprių bankinių krizių (Kiyak ir Reichenbachas, 2012) ir tapo vis labiau centruota (OECD, 2017). Tačiau jau 2020 m. Lietuva Europos mastu buvo įvardijama kaip sparčiausiai augantis, modernus finansinių technologijų slėnis, gebantis prisitaikyti prie skaitmeninės finansinių paslaugų sektoriaus transformacijos, o labai centruotą ir skandinaviškų bankų dominuojamą industriją papildė FinTech įmonės. FinTech mokėjimo paslaugų sektoriaus įmonių augimas pastebimas kaip išskirtinis visame regione (Polasik ir kt., 2021), kuris keičia ir sektoriaus konkurencingumą, ir tradicinių bankų elgseną bei jų inovatyvumą, ir garsina Lietuvos, kaip inovatyvios šalies vardą Europoje ir pasaulyje.

Siekiant suprasti bendrą finansų industrijos kontekstą paminėtina tai, kad šalyje esanti tvari finansų sistema ir šalies Centrinis bankas yra vieni iš valstybės ekonominio ir politinio savarankiškumo garantų, o rinkos ekonomikos funkcionavimui svarbu turėti efektyvią ir tvarią monetarinę politiką ir finansų rinkų sistemas (Povilaitis, 2002). Pagrindinės kiekvienoje šalyje esančio Centrinio banko funkcijos yra finansų sektoriaus dalyvių reguliavimas, finansinio stabilumo užtikrinimas ir užsienio atsargų valdymas, monetarinė politika ir kliringo sistema (Oritani, 2010). Be to, kiekvienoje šalyje gali būti suformuotas skirtingas finansinių paslaugų rinkos dalyvių priežiūros mechanizmas ir skaitmeninė tarpbankinių atsiskaitymų sistema. Lietuvos Bankas veikia kaip centrinė institucija, atliekanti visas Centrinio banko funkcijas ir rinkos dalyvių priežiūrą, ir valdanti tarpbankinių atsiskaitymų sistemą, skirtą piniginiams operacijoms ir tarpbankinėms užskaitoms vykdyti (Povilaitis, 2002).

Lietuvos finansų industrijos vystymasis dinamiškas. Nepriklausomybės pradžioje Lietuvos finansų industrijos vystymasis pasižymėjo itin sparčiu vietinių komercinių bankų augimu – nuo 6 (1990 m.) iki 27 (1993 m.) ir staigia komercinių bankų griūtimi 1994–1996 metais. Ji sukėlė pirmąją, ką tik nepriklausomybę atgavusios Lietuvos finansų krizę, ir piliečių nepasitikimą finansų sistema (Šadžius, 2004), o kaip šios krizės priežastys įvardinamos ne tik infliacija, bendrojo vidaus produkto nestabilumas, privatizacija, bet ir bankų veiklos kontrolės stoka, menkas reguliavimas, prastas klientų kokybės ir jų verslo perspektyvų vertinimas (Kiyak, Labanauskaitė, ir Reichenbachas, 2012).

1995 m. Lietuvai pateikus prašymą dėl narystės ES ir pasibaigus privatizacijos už investicinius čekius procesui, bei 1996 m., atsiradus galimybei aktyviau pritraukti tiesiogines užsienio investicijas (TUI) į Lietuvą, o ypač į finansų sektorių, kūrėsi pirmieji užsienio kapitalo (Švedijos, Vokietijos, Suomijos) bankai ar jų filialai (Tumėnas, 2000). Jų veikla Lietuvoje įnešė stabilumą, padidino paslaugų kokybę ir efektyvumą (Kuodis, 2008). Tačiau tik atsigavus po pirmosios bankinės krizės, 1997–1998m. įvyko išorinė – Rusijos ekonominė krizė ir rublio devalvacija (Stiglitz, 2010), kurios paveikė ir tuo metu intensyviais prekybiniais ryšiais susietą Lietuvos ekonomiką bei įmonių konkurencingumą ir iki tol į Rytus orientuotą verslą. Stipriai išaugo Lietuvos įmonių bankrotų skaičius, tačiau tai tiesiogiai nepaveikė finansų sistemos (Kiyak ir kt., 2012).

1998 m. pasirašius asocijuotos ES narystės sutartį ir ruošiantis narystei ES bei vystantis technologijoms ir augant didelių mokėjimo pavedimų poreikiui, Lietuvos Centrinis bankas ėmėsi modernizuoti esamą atsiskaitymų ir mokėjimų sistemą, siekiant vykdyti atsiskaitymus realiu (didelės vertės ir skubius mokėjimus) ir nustatytu laiku (mažmeninius mokėjimus). 2000 m. taip pat buvo vertinama, kad ir mažmeniniai mokėjimai taps sparčiausiai augančia bankininkystės sritimi (Stričkaitė ir Mažeika, 2000). Skaitmeninė Lietuvos banko naudojama kliringo ir tarpbankinių mokėjimų sistema TARPBank buvo sukurta dar 1994m. Ji per Lietuvos banko atsiskaitymų centrą teikė paslaugas Lietuvoje veikiančioms Lietuvos, o vėliau ir Lietuvoje veikiančioms užsienio komerciniams bankams bei jų skyriams. Įvertinus modernizavimo poreikius ir galimybes, skirtingai nuo tuo metu pateiktų išorinių ekspertų rekomendacijų bei tarptautinės vyraujančios tokių sistemų įsigijimo praktikos, 2000 m. buvo nuspręsta ne įsigyti, o savarankiškai atnaujinti ir kurti integruotą didelės vertės ir mažmeninių mokėjimų sistemą.

2001 m., ruošiantis narystei ES, buvo stiprinamas Lietuvos banko nepriklausomumas, priimant Lietuvos banko įstatymo pakeitimus (Šadžius, 2004). Juo dar labiau įtvirtinamos Lietuvos banko nepriklausomumo nuostatos ir siekiama išvengti nuolat besikeičiančių politinių jėgų kišimosi į Centrinio banko veiklą.

Nuo 2004 m. gegužės 1 d. įstojus į ES, Lietuva tapo ES Ekonominės ir pinigų sąjungos (EPS) nare, kur pinigų politiką vykdo nepriklausoma euro sistema, kurią sudaro Europos centrinis bankas (ECB) ir euro zonos valstybių narių nacionaliniai centriniai bankai. Lietuvos bankas taip pat tapo Europos Centrinų bankų sistemos nariu. Esant ES, Lietuvos teisėkūros procesas derinamas su Europos Sąjungos teise ir laikomasi Lietuvos Respublikos teisėkūros pagrindų įstatymo 9 str. 2d. „Rengiant

teisės akto projektą, kuriuo Lietuvos nacionalinė teisė derinama su Europos Sąjungos teise ar tarptautine teise, turi būti įvertintos visos galimos alternatyvos ir iš jų parinktas labiausiai Lietuvos interesus atitinkantis sprendimas“ (LR Seimas, 2012 09 18). ES integracija paskatino Lietuvos ekonomikos augimą, nors jis nebuvo laikomas tvariu dėl aktyvios užsienio bankų skolinimo politikos ir ekonomikos priklausomybės nuo paskolų sektoriaus, augančios privataus sektoriaus skolos ir nekilnojamojo turto burbulo formavimosi (Kiyak ir kt., 2012).

Istojus į ES, atsiskaitymams vykdyti, Lietuvos bankas 2004 m. įdiegė atnaujintą, savo sukurtą, Lietuvos integruotą tarpbankinių atsiskaitymų sistemą, pavadintą LITAS, kuri turėjo integruotą tarpbankinių atsiskaitymų realiu laiku funkcionalumą, dalyviams identifikuoti jau naudojo BIC kodus, o sąskaitų numeracijai buvo naudojamas Tarptautinis IBAN standartas. Sistema buvo *unikali* ES mastu tuo, kad tai buvo *hibridinė* sistema, kurioje realiu laiku buvo vykdomi atskiri atsiskaitymai ir nustatyto laiku mažmeninio mokėjimo nurodymai bei vertybinių popierių atsiskaitymo sistema. Ji pasižymėjo inovatyviais, laikotarpį pralenkiančiais sprendimais, leidžiančiais efektyviai valdyti mokėjimų pavedimų eiles ir likvidumą (Butkevičienė ir Gelbūda, *forthcoming*). Ši sistema leido ne tik pagreitinti pinigų apytaką šalyje, bet ir sklandžiai integruotis į ES atsiskaitymų sistemas.

2007 m., siekiant įsivesti eurą kaip nacionalinę valiutą ir integruojantis į europinę mokėjimų erdvę, Lietuvos integruotą tarpbankinių atsiskaitymų sistemą LITAS teisiškai pakeitė dvi atskiros mokėjimų sistemos: Realaus laiko individualiųjų atsiskaitymų (angl. *Real time gross payment*, RTGS) litais sistema LITAS-RLS ir Nustatyto laiko mažmeninių mokėjimų sistema litais LITAS-MMS bei sukurta Apsikeitimo elektroniniais dokumentais sistema (LITAS). Lietuvos bankui prisijungus prie transeuropinės realaus laiko individualiųjų atsiskaitymų sistemos TARGET2, buvo dar dvi realaus laiko didelių mokėjimų sistemos dalys: TARGET2-LIETUVOS BANKAS ir LITAS-PHA. LITAS-PHA Lietuvos banko sistemos komponentė, veikusi nuo 2007 iki 2011 m., leido adaptuotis prie TARGET2 mokėjimų sistemos bankams ir finansinėms institucijoms ir vykdyti mokėjimus eurai per Lietuvos banko tiesioginį dalyvavimą TARGET2-LIETUVOS BANKAS. Mokėjimams atlikti eurai veikė realaus laiko mokėjimų eurai modulis LITAS ERLS (Lietuvos banko metinė ataskaita, 2009). Nors 2007 m. ir atlikta technologinė integracija, tačiau dėl per didelės infliacijos ir reikalavimų neatitikimo euro įvedimas šalyje neįvyko.

2008–2009m. sparčiai augusią Lietuvos ekonomiką ir finansų sistemą užklupo globali finansų krizė. Ši krizė stipriai pakirto ir vartotojų, ir verslo pasitikėjimą finansų sistemos dalyviais, ir valdžia. Lietuvos ekonomika patyrė šoką, bankai sugriežtino finansavimo sąlygas, drastiškai mažėjo verslo apimtys ir išaugo bankrotų skaičius, gyventojų pajamos ir nedarbas gilėjo (Račickas ir Vasiliauskaitė, 2010; Kiyak, ir kt., 2012). Lietuvos valdžia ėmėsi griežtų biudžeto suvaržymų, griežtėjo bankų reguliavimas, buvo pradėta finansų industrijos priežiūros funkcijų konsolidacija. Lietuvos banko tyrimo duomenimis (Lietuvos bankas, 2012), šalyje veikiantys komerciniai bankai jau 2011 m. uždirbo artimus rekordiniam pelnus, artimus ekonominio pakilimo metu 2007 metais.

Siekiant ekonomikos atsigavimo, suintensyvėjo tiesioginių užsienio investicijų paieška ir paslaugų centrų pritraukimas. 2009 m. Vilniuje atidarytas pirmasis tarptautinis paslaugų centras – „Barclays“ technologijų centras, kuris paskatino finansinių technologijų kompetencijų augimą sektoriuje, o dėl IT infrastruktūros vystymo pokyčių 2011 m., Lietuva buvo įvardijama kaip turinti sparčiausią plačiajuostį internetą pasaulyje. Vystoma privataus kapitalo rinka. Gavus ES struktūrinę paramą 2007–2013 m., įsteigti „Verslo angelų“ ir rizikos kapitalo fondai, kurie kartu su privačių investuotojų iniciatyvomis ir LR ūkio ministerijos projektais skatino startuolių vystymąsi Lietuvoje.

Tačiau 2011 m. ir 2013 m. įvykus dviejų lietuviškos kilmės bankų bankrotams ir jų uždarymui, finansinių paslaugų industrijoje bankiniame sektoriuje ėmė dominuoti tik trys skandinaviški bankai, kurie užėmė tris ketvirčius viso finansinių paslaugų sektoriaus (OECD, 2017). 2016 m. OECD atskaita (OECD, 2017) pabrėžė, kad Lietuvoje bankinis sektorius yra labai koncentruotas. 2016 m. pabaigoje skandinaviskų bankų padaliniai ir dukteriniai bankai kontroliavo 89,5 % viso bankinio sektoriaus aktyvų ir net 91,4 % skolinimosi paslaugų. Ir nors anksčiau Šiaurės šalių investicijos finansų sektoriuje buvo vertinamos pozityviai, oligopolinių požymių turinti finansų industrija kėlė nerimą politikos formuotojams ir reguliatoriaus institucijoms.

2015 m. sausio 1 d. Lietuvai sėkmingai pavyko įsivesti eurą. Cirkuliuojant vieningai valiutai, Lietuvos banko Realaus laiko atskirųjų atsiskaitymų litais sistema LITAS-RLS ir Nustatyto laiko mažmeninių mokėjimų litais sistema LITAS-MMS buvo pertvarkytos į nustatyto laiko Mažmeninių mokėjimų eurai sistemą (EURAS-MMS), uždarant LITAS-RLS sistemą, kaip neatitinkančią SEPA reglamento, kadangi visos realaus laiko didelių mokėjimų operacijos eurai jau turėjo vykti tiesiogiai per TARGET2 sistemą. Tais pačiais 2015 metais gruodžio 8 d., EURAS-MMS sistema buvo reorganizuota, sukuriant modernią, naujos kartos, realaus laiko mažmeninių mokėjimų eurai sistemą SEPA-MMS, pritaikytą vykdyti mažmeninius mokėjimus tarp sistemos dalyvių realiu laiku ir atitinkančią SEPA reikalavimus. Ji turėjo sąsają su visos Europos bankais ir Lietuva 2016 m. sausio 1 d. iki galo prisijungė prie SEPA mokėjimų erdvės. Įsigaliojus SEPA reglamento reikalavimams, mokėjimai eurai nebeskirstomi į tarptautinius ir vietinius, nes mokėjimo paslaugų teikėjai ir klientai privalo laikytis vienodų taisyklių ir naudoti vienodo formato mokėjimo priemones. Tačiau, Lietuvai įvedus eurą, šalyje veikiantiems bankams ir užsienio bankų filialams sumažėjo pajamų iš valiutos keitimo ir tarptautinių pavedimų (Lietuvos banko ataskaita, 2015).

Euro įvedimas ir prisijungimas į SEPA mokėjimų erdvę, Lietuvos mokėjimų paslaugų teikėjams atvėrė galimybes pasirinkti bet kurią SEPA reikalavimus atitinkančią mokėjimų sistemą, todėl tarpbankinių mokėjimų sistemoje LITAS-MMS buvę dalyviai pasirinko skirtingus mokėjimų vykdymo kanalus. Vieni iš jų vietiniams mokėjimams atlikti į EBA CLEARING valdomą mažmeninių mokėjimų sistemą STEP2 nusprendė jungtis dalyvaudami sistemoje SEPA-MMS, kiti pasirinko jungtis per patronuojančius bankus arba pagrindines (motinines) įstaigas, kurios yra tiesioginiai STEP 2 dalyviai. Būtent šia situacija ir pasinaudojo Skandinavijos bankų

grupėms priklausantys bankai, kurie Lietuvos mokėjimo paslaugų rinkoje užėmė didžiausią dalį ir kurie nusprendė mažmeninius tarpbankinius mokėjimus vykdyti per savo pagrindines įstaigas. Šiuo laikotarpiu mokėjimų skaičius Lietuvos banko SEPA-MMS sistemoje smarkiai nukrito. 2015 m. lapkričio mėn. SEPA-MMS sistemoje buvo pritaikytas netiesioginio dalyvavimo modelis ir sudarytos sąlygos šia sistema naudotis ne tik bankams, bet ir kredito unijoms, mokėjimo ir elektroninių pinigų įstaigoms, veikiančioms Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse, kurios anksčiau neturėjo prieigos prie mokėjimo sistemų ir buvo priverstos naudotis komercinių bankų paslaugomis. Be to, skandinaviesiems bankams pasirinkus kitas mokėjimų sistemas, pasikeitė jų mokėjimo paslaugų įvykdymų laikas. Nors nauja Lietuvos banko administruojama SEPA-MMS mažmeninių mokėjimų sistema turėjo galimybę teikti mokėjimų paslaugas realiu laiku ir dėl to lėšos buvo įskaitomos 24 val. per parą be poilsio dienų, o skandinaviesiems bankams, prisijungusiems per motininius ir patrunuojančius bankus, jų teikiami mokėjimai vykdyti tik penkis kartus per dieną ir tik darbo dienomis (Lietuvos banko ataskaita, 2015). 2017 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plane ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2017 m. balandžio 12 d. pasitarimo protokole Nr. 14, pritarta finansinių technologijų (FINTECH) industrijos plėtrai Lietuvoje.

2017 m. lapkričio 21 d. realaus laiko mažmeninių mokėjimų sistema SEPA-MMS reorganizuota į mokėjimų sistemą CENTROLINK, kartu joje sukuriant momentinių mokėjimų komponentę SEPA-INST. 2020 m. per Lietuvos banko CENTROLINK mokėjimo sistemą atliktų mokėjimų skaičius ir jų vertė išaugo dvigubai, momentinių mokėjimų – daugiau nei keturis kartus.

Tyrimo kontekstui svarbu paminėti, jog Lietuvos Respublikos Konstitucijoje reglamentuota, demokratiniais principais grįsta valdžios institucija, sudaryta iš įstatymų leidžiamosios, vykdomosios ir teisminės valdžios, o valdžių sąveikavimas įgalina derinti veiksmus tarpusavyje, įgyvendinant savo funkcijas (Infoplex, n.d., LR Seimas, 2012 rugsėjo 18). Lietuvoje yra prezidentinė-parlamentinė valstybės valdymo sistema, kurioje konstituciniai įgaliojimai paskirstomi tarp parlamento, prezidento ir vyriausybės. Vykdomosios valdžios institucijos yra prezidentas ir Vyriausybė (LR konstitucija), o įstatymų leidyba yra viena pagrindinių Lietuvos Respublikos Parlamento funkcijų. Kaip numato LR Konstitucija, „įstatymų leidybos iniciatyvos teisė Seime priklauso Seimo nariams, Respublikos prezidentui ir Vyriausybei“ (LR Konstitucija, str. 68).

Tačiau Vykdomoji valdžia, tiek besiruošiant narystei ES (Bakaveckas, 2007), tiek tiriamuoju laikotarpiu sulaukė kritikos dėl teisėkūros proceso (LR Valstybės kontrolė, 2018). Dar 2001 m. Europos komisijos atstovai kritiškai vertino viešojo administravimo reformų poreikį (Commission of European communities, 2001), o ir 2018 m. Aukščiausiosios audito institucijos Valstybės kontrolės atliktas auditas „Teisėkūros procesas“ konstatavo teisėkūros problemas šalyje: „*Fragmentiškai ir nekokybiškai atliekamos teisinio reguliavimo stebėsenos rezultatai nesuteikia informacijos apie esamo teisinio reguliavimo reikalingumą ir efektyvumą, o tai neleidžia laiku ir tinkamai reaguoti į pokyčius, kurie vyksta įvairiose visuomenės gyvenimo srityse <...> į teisėkūros procesą per mažai įtraukiama visuomenė, trūksta*

viešumo ir skaidrumo. Visuomenės įsitraukimas svarbus, nes tik tokiu atveju sukuriama sąlyga įvertinti jos lūkesčius. Aukščiausiosios audito institucijos duomenimis, net 11-ai iš 14-os ministerijų trūksta informacijos apie galimus konsultavimosi su visuomene būdus ir jų taikymą.“ (LR Valstybės kontrolė, 2018).

Valstybės kontrolės auditas konstatavo, kad Lietuvoje yra įsivyravusi praktika rengti teisės aktus skubos tvarka, „beveik 70 proc. siūlyimų svarstyti įstatymų projektus skubos ir ypatingos skubos tvarka buvo pateikta motyvuojant, kad Lietuva vėluoja perkelti ES teisę į nacionalinę teisę“ (LR Valstybės kontrolė, 2018, 6p.), neišsiaiškinant visuomenės poreikių (tik 8 % rengiamų įstatymų projektų pateikti visuomenės pasiūlymai) (LR Valstybės kontrolė, 2018) ir tik 0,06 % iš galiojančių teisės aktų per 2014–2016 m. laikotarpį buvo vertinama, ar jie aktualūs, reikalingi ir veiksmingi, nes 98 iš 110 Valstybės įstaigų, kurioms pavesta atlikti teisės aktų stebėseną, jos neatliko (LR Valstybės kontrolė, 2018). Teisėkūros procese per Vyriausybę pateikiamų įstatymų projektų yra priimama net 85 %, ir tik 30 % įstatymų yra priimama, kai juos pateikia Seimo nariai (Valstybės kontrolė, 2018).

Valdžios institucija Lietuvoje susijusi su politiniais ciklais, politinėms jėgoms švytuojant tarp dešiniųjų ir kairiųjų partijų valdymo. Politikos mokslų ekspertas Mažvydas Jastramskis tokį ciklą apibūdina taip: „Po konservatorių valdymo ir reikalingų, bet nepopuliarių sprendimų daugiausiai balsų gauna socialdemokratai (2000 ir 2012 m.). Po jų dalis tautos ieško naujų partijų – Darbo partijos (2004 m.) ir „valstiečių“ pergalės (2016 m.). Tada ateina krizė ir atsisukama į konservatorius: 2008 ir 2020 m.“ (VU TSPMI, 2020). Taigi toks ciklas daro įtaką ir teisėkūros procesui.

Disertacijoje nagrinėjamas 2004–2018 m. laikotarpis unikalus tuo, kad šalia tradicinių finansinių paslaugų tiekėjų pradėjo vystytis finansinių technologijų (FinTech) įmonės, ir mokėjimo paslaugų segmente per, palyginti trumpą pastarųjų penkerių metų laikotarpį, šalis pasiekė neįtikėtiną proveržį, tapdama vienu iš FinTech centrų Europoje ir pasaulyje (Global FinTech Adoption Index, 2019). Instituciniai pokyčiai apėmė formalų teisinį reguliavimą, licencijavimą ir bendravimo su rinkos dalyviais praktikos ir požiūrio į FinTech įmones pasikeitimą bei technologinius artefaktus – buvo patobulinta Centrinio banko valdoma mokėjimų sistema ir suteikta technologinė prieiga prie SEPA infrastruktūros visiems rinkos dalyviams, o griežtinant priežiūros reikalavimus rūpinamasi sektoriaus tvarumu. Lietuvos Centrinis bankas sulaukė pripažinimo kaip vienas inovatyviausių Europoje *Global Impact Award* apdovanojimuose, o institucinė aplinka tapo patraukli kurtis FinTech ir ypač mokėjimų sektoriaus kompanijoms tarptautiniu mastu. Institucinis pokytis pasiektas nepaisant to, kad daugelis kitų ES ir euro zonos šalių turėjo netgi istoriškai geresnes pradines pozicijas ir daug turtingesnes finansų sektoriaus tradicijas, susijusias su institucine patirtimi ir praktika.

Dabar šalyje kasmet pristatomos vis naujos inovacijos, ir, kaip parodyta **2.5 lentelėje**, kasmet eksponentiškai auga FinTech mokėjimo ir elektroninių pinigų įstaigų skaičius ir apyvarta. Taigi tokia radikali finansinių paslaugų sektoriaus transformacija ir FinTech palankios aplinkos sukūrimas mokslinių tyrimų požiūriu

yra įspūdingas ir įdomus ir, kaip išskirtinis atvejis, tinkamas nagrinėti institucinio pokyčio, ir specifiskai institucinio antrepreneriškumo fenomenui.

2.5 lentelė Mokėjimų įstaigų (MĮ) ir elektroninių pinigų įstaigų (EPI) skaičius Lietuvoje (Lietuvos bankas, 2021 m. kovo 19 d.)

Metai	MĮ ir EPI licencijų skaičius Lietuvoje	MĮ apyvarta (mln. Eur)	EPI apyvarta (mln. Eur)
2014	39	20,1	2,93
2015	46	16,94	7,47
2016	52	9,91	16,63
2017	71	10,48	21,58
2018	95	12,39	28,69
2019	115	22,73	43,37
2020	132	24,04	114,48

Taigi, pasirinkta tyrimo metodologija leidžia analizuoti kolektyvinių institucinių antreprenierių veiklą Lietuvoje. Tolimesniuose skyriuose remiantis empiriniais duomenis, pateikiami empirinio tyrimo radiniai, analizuojama išorinės aplinkos pokyčių ir atskirų institucinio lauko veikėjų grupių ir institucinių antreprenierių veikla inicijuojant ir įgyvendinant procesą.

3. EMPIRINIO TYRIMO RADINIAI

3.1. FinTech mokėjimo paslaugų institucinio pokyčio Lietuvoje naratyvas

2016 m. gruodžio 13 d. rytinio posėdžio Nr.17 metu LR Seimo nutarimu Nr. XIII-82 balsų dauguma LR Seimo nariai pritarė naujai išrinktos ir ministro pirmininko Sauliaus Skvernelio vadovaujamos Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės PROGRAMAI (2 priedas, LRS5), kurioje 192.10 punktu įrašyta: „Skatinsime skaitmeninių inovacijų paslaugų ir produktų bei finansinių technologijų kūrimą ir eksportą, taip siekdami paspartinti ekonomikos augimą ir pasaulinio masto socialines problemas spręsti koordinuotos politikos priemonėmis, kuriomis būtų skatinamos investicijos į skaitmenines technologijas ir žiniomis grindžiamą kapitalą.“ (2 priedas, LRV10, p. 95). Tokios formuluotės atsiradimas naujai suformuotos Vyriausybės programoje politikams ir ministerijų biurokratams buvo argumentas, paaiškinantis, kodėl taip sparčiai pradėjo vystytis FinTech sektorius Lietuvoje.

„Atėjo nauja Vyriausybė, ir ganėtinai aiškiai buvo įrašyta į programą, kad FinTechas yra prioritetas. Aišku, tas klausimas buvo ir iki tol, bet gal ne tiek labai išreikštas, kad mes čia turime kažką daryti“. R37, LR Finansų ministerijos ekspertas.

Iš pirmo žvilgsnio toks Vyriausybės programos patvirtinimas su joje numatytais iniciatyvomis puikiai atitinka Institucinio pokyčio vykdymą *Suplanuoto pokyčio būdu* (žr. 1.1.3. Institucinis pokytis) ir viešosios politikos teoriją. Tokiu požiūriu pokytis inicijuojamas kartu su naujo politikos proceso ciklo pradžia, ir atsižvelgiant į Lietuvos politikos formavimo kontekstą bei praktikas, apima politinės dienotvarkės sudarymą, politikos tikslų suformavimą, priežiūrą, pasiektų rezultatų vertinimą ir grįžtamąjį ryšį (Vilpišauskas ir Nakrošis, 2003). Svarbu pastebėti, kad patvirtinta LR Vyriausybės programa yra išskleidžiama į veiksmų planą su numatytais prioritetais, darbais ir rodikliais, į kurių įgyvendinimą turi įsitraukti visos atsakingos, politiką formuojančios ir įgyvendinančios valstybės institucijos (2 priedas, LRV5). Teigiama, kad Lietuvoje toks viešosios politikos „nuo viršaus žemyn“ planavimas turėtų būti efektyvus (Vilpišauskas ir Nakrošis, 2003), todėl vadovaujantis šiuo procesu, per ketverius politinio ciklo metus, šalyje turėtų būti pasiektas didžiulis progresas. Pavyzdžiui, šiai naujai išrinktai XVII Vyriausybei įgyvendinant visus 335 Vyriausybės programos punktus, būtų pasiekta žymi šalies vystymosi pažanga, o kituose rinkimuose būtų garantuota sėkmė.

Tačiau Vyriausybės programos planai, nors ir būna didžiąja dalimi pasiekti (2 priedas, LRV10), tačiau jų rezultatai rodo labai skirtingą progresą ir dažnai netikėtus pokyčius. Pavyzdžiui, minėtam 192 tikslui pasiekti, numatytas rodiklis Vyriausybės programos įgyvendinimo ataskaitoje, rodo netgi neigiamą reikšmę: „*Kapitalo rinkos dalyvių turto pokytis kasmet, proc.*“ (2 priedas, LRV10, p. 130), tačiau ataskaitoje atsiranda naujas įrašas apie reikšmingą finansinių technologijų (FinTech) plėtrą, kuris programiniame dokumente net neturėjo aiškaus termino ar vertinimo rodiklio (2 priedas, LRV6, p. 129). Todėl finansinių paslaugų industrijos ir specifiskai mokėjimų paslaugų sektoriaus transformacijos Lietuvoje paaiškinti remiantis vien tik

suplanuoto pokyčio ar viešosios politikos formavimo procesu nepavyksta, kadangi Vyriausybės programose numatyti proveržio tikslai ne visada būna pilnai pasiekami.

„Labai klasikinė situacija. Lietuvoje to jau mažiau, bet viešajame sektoriuje vis laikas nuo laiko išlenda: visi kaip ir nori gero, daug nerealių ir nuoširdžiai kilnių ir prasmingų idėjų prisigalvojama, bet tas idėjas galiausiai ištinka startuolių likimas – po metų dviejų 50 proc., o po trijų – visi 90 proc. nueina į užmarštį. O vietoje jų gimsta naujos iniciatyvos. Nes pradinį entuziazmą ilgainiui pakeičia kasdienybė ir suvokimas, kad realybė visai nėra tokia paprasta, kaip kad rodės, ir kažkam ilgai ir nuobodžiai dirbti reikia, kad tą idėją įgyvendinti praktikoje.

Tad idėjai nusileidus į apačia, įsijungia procedūros, tvarkos, rizikos ir kiti biurokratiniai dalykėliai. Nes vieni prisigalvoja „nesąmonių“, o biurokratas, kuriam nuleidžiama realizuoti idėją, ją sėkmingai adaptuoja prie esamos sistemos. Politikas su savo idėjomis ateis ir išeis, o biurokratas liks. Ir vietoje svajojamos „Teslos“ gauname seną gerą „Opelį“ – nieko gero ir nieko naujo“ – ištrauka iš informanto žinutės socialinėje medijoje (2 priedas, LN32).

Taigi, ar FinTech sektoriaus institucinis pokytis buvo „nuo viršaus žemyn“ einanti politikos iniciatyva *Suplanuoto pokyčio būdu*, kaip viešojoje erdvėje buvo komunikuojama politikos formuotojų? Tuomet kas paaiškina tokį sėkmingą būtent šio sektoriaus proveržį?

Visų pirma, duomenų analizė atskleidžia, kad Finansinių paslaugų mokėjimo sektoriaus pokytis prasidėjo daugiau nei dešimtmečiu anksčiau nei 2016 m. patvirtinta Vyriausybės programa, o pokytį lėmė ne tik išorinės aplinkos sąlygos, tokios kaip globali finansų krizė, technologinis ar ES mastu vykstantis reguliacinis pokytis, tačiau labai svarbus vaidmuo tenka instituciniams antrepneriams, kurie ir pavieniui, ir kartu veikė skirtingose institucinio organizacijų lauko srityse. Todėl pirmiausia iš duomenų sudaroma įvykių chronologija, kuri detalai pristatoma **3.1 lentelėje** ir kuri apima 2004 iki 2018 m. laikotarpį. Joje, remiantis informantų duomenimis, išryškinami svarbiausi finansinių paslaugų ir FinTech raidai svarbūs įvykiai, į kuriuos detaliau gilinamasi tolimesniuose empirinės analizės skyriuose. Laiko skalės analizė atskleidžia, kad įvykiai vyksta įvairiose rinkos, reguliacinėje, technologinėje srityse, ir šie pokyčiai vyksta ne tik industrijos, bet ir šalies ir ekonominės bendrijos lygmeniu, todėl ir aplinkos sąlygų analizė institucinio pokyčio metu turi būti nagrinėjama detaliau.

Toliau pirminių ir antrinių duomenų analizės metu įvardinama, koks institucinis pokytis įvyko keičiant FinTech mokėjimo paslaugoms aktualias reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucijas (**3.2 lentelė**). **3.2 lentelėje FinTech mokėjimo paslaugų institucijų pokytis Lietuvoje (2004–2018)** pateikiami pagrindiniai FinTech mokėjimo paslaugų reguliacinių, normatyvinių ir kognityvinių institucijų pokyčiai, kurių iki tol nebuvo ir kurie minimi kaip aktualiausi FinTech mokėjimų sektoriui, nenagrinėjant kitų teisės aktų, taisyklių ar praktikų pakeitimų, jei jie nebuvo kertiniai šio pokyčio metu.

3.1 lentelė. Apibendrinta svarbiausių finansų paslaugų mokėjimų ir FinTech raidai svarbių įvykių laiko skalė ir kertiniai įvykiai

Metai	Įvykis	Pokytis	Kontekstas
1	2	3	4
2004	Lietuvos įstojimas į ES	Geopolitinis ir ekonominis	Tarptautinis
2004	Lietuvos Centrinis bankas įdiegia inovatyvią pačių kurtą integruotą tarpbankinę kliringo, mažmeninių ir didelių mokėjimų sistemą su realaus ir fiksuoto laiko posistemėmis ir elektronine pranešimų apsikeitimų sistemą LITAS	Technologinis	Šalies
2004	Pirmosios lietuviškos ankstyvosios FinTech bruožų turinčios kompanijos pradeda veiklą Lietuvoje	Rinkos	Šalies
2006	Priimama PPTFP 3 direktyva, kuri perkeliama į Lietuvos įstatyminę bazę	Teisinis	Šalies, tarptautinis
2007	Eurosistema įdiegia naują Europos ekonominės erdvės šalis jungiančią realaus laiko mokėjimų sistemą TARGET2, prie kurios vienas pirmųjų prisijungia Lietuvos Centrinis bankas ir LITAS sistemoje sukuriamas realaus laiko mokėjimų eurai modulis ERLS	Technologinis	Tarptautinis
2007	ES priimama pirmoji mokėjimų paslaugų direktyva PSD1, kuri įsigalioja 2009 m.	Teisinis	Tarptautinis
2007-2009	Globali finansų krizė	Ekonominis	Tarptautinis
2009	Prezidento rinkimai Lietuvoje. Prezidento rinkimų štabui vadovauja būsimas Centrinio banko vadovas	Politinis	Šalies
2009	Patvirtinama Basel III tarptautinė reguliacinė sistema ir bankų priežiūros reikalavimai, apimantys bankų kapitalo pakankumą, likvidumą ir atsparumą stresui	Reguliacinis, teisinis	Tarptautinis
2009	Priimamas Mokėjimų įstatymas Lietuvoje	Teisinis	Šalies
2011	Paskiriamas naujas Lietuvos banko valdybos pirmininkas, paskirtas prezidento ir patvirtintas Seimo	Organizacinis	Šalies
2011	Paskelbiamas „Snoro“ banko uždarymas. Bankroto ir likvidavimo procesas baigiamas 2012 m.	Rinkos	Šalies
2012	Centralizuojama finansinių rinkų priežiūros funkcija ir vartotojų gynimo mandatas, kurį įgyvendina Lietuvos bankas. Pokytis įgyvendinamas remiantis 2010 m Vyriausybės patvirtinta priežiūros konsolidavimo koncepcija	Organizacinis	Šalies
2012	Įgyvendinant ES direktyvas Lietuvoje priimamas Elektroninių pinigų institucijų įstatymas	Teisinis, reguliacinis	Šalies
2013	Formuojama nauja banko valdyba ir prie jos prisijungia tarptautinę patirtį ir žinių turintys valdybos nariai	Organizacinis	Šalies
2013	Paskelbiamas 4 didžiausio Lietuvoje – Ūkio banko bankrotas	Rinkos	Šalies
2013	Lietuvos pirmininkavimo ES metu patvirtinama ES bankų sąjunga, kurios vienas pagrindinių tikslų – vienodas ES bankininkystės taisyklių taikymas ES ir vieningas priežiūros ir sprendimo mechanizmas	Politinis, teisinis	Tarptautinis

1	2	3	4
2015	Priimama 4-oji Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos direktyva	Teisinis, reguliacinis	Tarptautinis
2015	Lietuva įsiveda eurą ir prisijungia prie euro zonos	Geopolitinis ir ekonominis	Tarptautinis
2015	Lietuvos banko mokėjimų sistema pritaikoma atlikti mokėjimų pavedimus eurai	Technologinis	Šalies
2015	Paskelbiamas pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos rizikos vertinimas dėl „Danske bank“ pinigų plovimo skandalo	Reguliacinis	Tarptautinis
2015	Patvirtinama antroji Mokėjimo paslaugų direktyva PSD2, kuri įsigalioja 2018 metais. Ji įtvirtina nuotolinį identifikavimą, atvirą API – prieigą prie bankinių sistemų duomenų ir kt.	Teisinis, reguliacinis	Tarptautinis
2015	Lietuvos bankas sukuria techninę prieigą, leidžiančią prie LITAS mokėjimų sistemos jungtis visoms ES licencijuotoms MĮ ir EMĮ, įgalina turėti sąskaitas LB ir naudotis SEPA mokėjimų erdve	Reguliacinis, technologinis, ekonominis	Šalies
2015	Tarptautiniai sąskaitų numeriai IBAN suteikiami visiems licencijuotiems mokėjimo paslaugų teikėjams	Reguliacinis, rinkos	Šalies
2015	Lietuvoje veikiantys pagrindiniai užsienio kapitalo bankai atsisako LITAS mokėjimų sistemos ir jungiasi prie SEPA mažmeninių mokėjimų sistemų per savo motininis bankus Skandinavijoje. Reikšmingai nukrenta mokėjimų sistemos LITAS pavedimų srautai	Technologinis, ekonominis	Šalies
2016	LR vyriausybė patvirtina finansinių technologijų vystymą naujai išrinktos XVII Vyriausybės programoje	Politinis	Šalies
2014-2016	Vyriausybė ir politiką įgyvendinančios institucijos analizuoja breksito pasekmes, įvykus breksito referendumui	Politinis	Šalies
2016	Lietuvoje patvirtinama Mokėjimų iniciavimo paslauga	Reguliacinis	Šalies
2016	Lietuvoje patvirtinama nuotolinio identifikavimo tvarka	Teisinis	Šalies
2016	Atliekamas „Nordea“ ir „Danske bank“ patikrinimai dėl pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos reikalavimų laikymosi	Rinkos, reguliacinis	Tarptautinis
2016	Prie Lietuvos banko mokėjimų sistemos LITAS jungiasi sparčiai augantys vietiniai ir tarptautiniai FinTech startuoliai	Rinkos, technologinis	Tarptautinis
2017	„Swedbank“ patikrinimas dėl pinigų plovimo prevencijos ir teroristų finansavimo reikalavimų laikymosi	Rinkos, reguliacinis	Tarptautinis
2017	Mokėjimų sistema LITAS pervadinama į CENTROLink ir įdiegiama momentinių mokėjimų komponentė. Lietuva tampa viena iš šalių, kurios suteikia momentinius mokėjimus SEPA erdvėje	Reguliacinis, technologinis	Šalies
2018	Lietuva tampa antru FinTech Hub pagal išduodamų licencijų skaičių (FinTech Futures, 2018)	Rinkos, reguliacinis	Šalies

3.2 lentelė. FinTech mokėjimo paslaugų sektoriaus institucinis pokyčio rezultatas (2004–2018)

Institucijos	Turinys	Šaltinis	Metai
1	2	3	4
Formalios: reguliacinės institucijos			
Reguliacinės institucijos	LB suteikė techninę prieigą visų tipų mokėjimo paslaugų teikėjams, licencijuotiems Europos ekonominėje erdvėje (EEE), kad jie galėtų siųsti ir gauti bendros mokėjimų eurai erdvės (SEPA) mokėjimus. Reglamentas leido licencijuotoms FinTech įmonėms patekti į SEPA mokėjimų zoną.	Lietuvos banko valdybos 2015 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 03-204 „Dėl adresuojamos BIC savininko sutarties Lietuvos banko mokėjimo sistemoje CENTROLink taisyklių patvirtinimo“ 2015-12-23, Nr. 2015-20365 (2 priedas, LB19)	2015
	LB gali atidaryti IBAN sąskaitas visų tipų licencijuotiems mokėjimo paslaugų teikėjams. Reglamentas leido licencijuotoms FinTech įmonėms turėti tarptautinį banko sąskaitos numerį vienodai, kaip ir kiti finansinių paslaugų teikėjai, pavyzdžiui, komerciniai bankai.	Lietuvos banko valdybos 2015 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 03-204 „Dėl adresuojamos BIC savininko sutarties Lietuvos banko mokėjimo sistemoje CENTROLink taisyklių patvirtinimo“ 2015-12-23, Nr. 2015-20365. (2 priedas, LB19)	2015
	Nuotolinių klientų identifikavimas. Įsakymas leido nuotoliniu būdu identifikuoti klientus prieš įsigaliojant ES direktyvai (ES) 2015/2366	Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas 2016 m. lapkričio 30 d. Nr. V-314 (2 priedas, FNTT2)	2016
	P pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centro įkūrimas (PPPKC), stiprinantis PPTFP sistemą ir kompetencijas	2020 m. spalio 28 d. LR Vyriausybės nutarimas dėl viešosios įstaigos Pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centro steigimo ir valstybės turto investavimo 2020 m. spalio 28 d. Nr. 1197 (2 priedas, LRV12)	2020
Neformalios: normatyvinės ir kognityvinės institucijos			
Praktikos	Elektroninių pinigų ar mokėjimo įstaigos licencija 2–3 kartus greitesnė nei kitose ES jurisdikcijose (per 3–6 mėnesius)	MĮ ir EPĮ licenzijavimas (2 priedas, LB33)	2016
	Paraiškas dėl MĮ ir EPĮ galima pateikti internetu ir anglų kalba	MĮ ir EPĮ licenzijavimas (2 priedas, LB22; LB34)	2017
	ES ir EEE Fintech įmonėms taikomas gerokai mažesnis steigimo ir licencijavimo mokestis nei kitose šalyse	MĮ ir EPĮ licenzijavimas (2 priedas, LB22)	2016
	Įkurta bandomoji finansinių inovacijų aplinka (angl. <i>Sandbox</i>), siekiant leisti įmonėms išbandyti finansines inovacijas realioje aplinkoje, prižiūrint Lietuvos bankui	Bandomoji finansinių inovacijų aplinka <i>Sandbox</i> (2 priedas, LB35)	2018

1	2	3	4
Rutinos	Įkurta ir veikia Newcomer“ – tai vieno langelio principu pagrįsta programa teikti licencijavimo konsultacijas „vieno langelio“ principu Lietuvos banke	Naujasis dalyvis „Newcomer“ programa Lietuvos banke (2 priedas, LB36)	2017
Kognityvinis pokytis – pripažinimas	Mokėjimo paslaugų teikėjai (tame taroe ir Fintech įmonės) detalizuojami Mokėjimų įstatyme	Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas, 6 str. (Nauja redakcija nuo 2018 08 01, TAR, 2018, Nr. 2018-06727) (2 priedas, LRS6)	2018
	4-a vieta pasauliniame FinTech reitinge. Lietuva tapo pripažinta žaidėja pasaulinėje arenoje	Pasaulinis FinTech indeksas 2020 (2 priedas, KT7)	2020
	Kognityvinis pokytis dėl FinTech technologijų įtakos ateities finansų sektoriui	FinTech technologijų įtakoa ateities finansų sektoriui (2 priedas, EP7)	2017
	Lietuvos banko, kaip Fintech sektoriaus vystytojo ir inovacijų katalizatoriaus apdovanojimas <i>FinTech RegTech Global Awards 2018</i>	FinTech RegTech Global Awards 2018 (2 priedas, LB37)	2018
	Lietuvos banko, kaip Fintech sektoriaus vystytojo apdovanojimas „Global Impact Award 2020“ nominacijoje „FinTech RegTech Global Awards 2020“	FinTech RegTech Global Awards 2020 (2 priedas, LB38)	2020
Materialiai artefaktai	Centrolink (anksčiau LITAS) mokėjimų sistema, suteikianti visiems EEE licencijuotiems mokėjimo paslaugų teikėjams techninę prieigą per Lietuvos banko infrastruktūrą prisijungti prie bendros mokėjimų erdvės eurais (SEPA)	CENTROlink, SEPA mokėjimo sistema (2 priedas, LB39)	2015
	Mokėjimų sistema LITAS pervadinta į CENTROlink ir joje įsiegti momentinių mokėjimų komponentė	Mokėjimų sistema CENTROlink (2 priedas, LB26; LB39)	2017

Pirminė duomenų analizė ir sudaryta svarbiausių FinTech raidai svarbių įvykių laiko skalė leido pastebėti, kad negalima taikyti vieno institucinio pokyčio požiūrio, aptarto teorinėje dalyje, 1.1.3 skyriuje. Visi trys teorinėje dalyje aptarti institucinio pokyčio požiūriai yra aktualūs šio pokyčio metu, tik jie pasireiškia skirtingais etapais (plačiau aptarta 3.2 skyriuje) – institucijų ardymo, t. y. deinstitucionalizacijos (2004–2011), ir prototipinių institucijų vystymosi etape (2011–2014) vyravo *evoliucinis* procesas, institucijų kūrimo etape (2015), institucijų įtvirtinimo-internacionalizacijos ir kolektyvinio veikimo etape (2016–2020) – *suplanuoto pokyčio* procesas, kuris vėlesniais etapais pereina į *pusiausvyros* procesą (šiam darbe detaliau neanalizuojama). Nors teoriniai tyrimai ir siūlo tris atskirus institucinio pokyčio požiūrius (1.2.3 skyrius. *Institucinis pokytis*), tačiau empiriniai duomenys atskleidžia, kad šis institucinis pokytis buvo nevienalytis. Išorinės geopolitinės ir ekonominės aplinkos pokyčiai, pavyzdžiui, ES plėtra, globalizacija, skaitmenizacija, technologinis

vystymasis ir inovacijos sukuria tokias sąlygas, kad vyksta *natūrali sektoriaus vystymosi evoliucija* ir į nusistovėjusį, brandų finansinių paslaugų institucinį lauką patenka nauji žaidėjai, keičiantys esamas nuostatas ir taisykles ir turintys technologinį ir intelektualinį potencialą bei motyvus. Jie pastebi, supranta bei parodo kitų galimų alternatyvų egzistavimo galimybes ir geba kurti inovacijas ir naujus verslo modelius. Dėl to rinkoje susikuria pokyčių sąlygos ir atskirose srityse atsiranda terpė pasireikšti instituciniam antreprenieriškumui. Pokyčio poreikį sustiprina ir ekonominės aplinkos iššūkiai, pavyzdžiui, globali finansų krizė, kai ir politikai, ir už vartotojų interesų gynimą atsakingos institucijos skatinamos imtis iniciatyvos, nes krizių ir sukrėtimų metu sutrikdomos esamos nuostatos, kvestionuojamas esamos taisyklės ir pradedamos svarstyti alternatyvos, leidžiančios ieškoti išeities iš kritinės padėties, todėl *įvyksta suplanuotas pokytis, kuris*, pasiekus tam tikrus numatytus ambicingus rezultatus, išsikvepia, ir todėl vėliau nusistovi *pusiausvyros* etapas. Šių skirtingų požiūrių visuma leidžia suprasti, kad institucinio pokyčio metu iniciatyvą gali turėti besikeičiantys institucinio lauko dalyviai.

Skirtingai nuo teorinėje dalyje aptartų institucijų ardymo (deinstitutionalizacijos), institucijų kūrimo ir išlaikymo etapų, analizuojant duomenis pastebėta, kad institucijų kūrimo etapas apima *prototipinių institucijų kūrimosi* ir *institucijų vystymo* ir *internacionalizacijos etapus*, kuriuos tikslinga išskirti atskirai, nes susiduriama su skirtingais iššūkiais, juose veikia skirtingos aplinkos sąlygos ir institucijas keičiantys veikėjai.

Taigi, pirminiai empiriniai radiniai išryškino šio proceso nevienalytiškumą ir tai, kad nėra vieno priežastingumo ir veikos tik vienoje srityje. Nuolat besikeičianti ir vis skirtingus iššūkius pateikianti išorinė aplinka – krizė geopolitinėje, socialinėje, technologinėje ir ekonominėje erdvėje ir institucinio lauko dalyvių veikla sukuria politinį, ekonominį ir socialinį spaudimą ir paskatina bei įgalina veikėjus iš įvairių sričių nuolat reaguoti į besikeičiančią situaciją. Institucinio pokyčio įvykių laiko skalė, rezultatai ir etapų išgryninimas leido atskleisti šio proceso kompleksiskumą. Todėl, tiriant institucinio lauko veikėjų veiklą ir ryšius, duomenys toliau analizuojami etapais, remiantis teoriniu institucinio darbo modeliu ir siekiant ištirti pagrindines institucinio pokyčio priežastis, veikėjus ir jų veiklas, į juos žvelgiant iš realių duomenų perspektyvos ir lyginant radinius su teorija. Tokia analizė leidžia išgryninti tam etapui svarbias išorinės aplinkos sąlygas, detalizuoti atliekamą institucinį darbą bei identifikuoti konkrečių veikėjų veiklą institucinio pokyčio metu, tiksliau identifikuoti institucinių antreprenierių veikimo sritis ir jų tarpusavio ryšius. Institucijų vystymo procesai detaliau aptariami 3.3–3.6 skyriuose, o, prieš atliekant šių etapų analizę, identifikuojamos vyraujančios diskusijų erdvės ir institucinio organizacijų lauko struktūros vystymasis, detaliau aptariant tolesniame skyrelyje.

3.2. FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio organizacijų lauko struktūra, etapai ir diskusijų erdvės institucinio pokyčio metu

Remiantis neoinstitucine teorija, institucinis laukas ne tik apima erdvę, kurioje veikia tarpusavio ryšiais susijusios organizacijos, tačiau jis reprezentuoja ir santykių erdvę, kurioje veikėjų grupės diskutuoja ir suformuoja kolektyvinį supratimą apie

reiškinius, kurie yra legitimūs ir svarbūs tiek organizacijai, tiek ir visam instituciniam organizacijų laukui. Analizuojant FinTech sektoriaus institucinio lauko dalyvius Lietuvoje ir šių duomenų analizės metu išryškinius institucinio pokyčio etapus, empiriniai informantų duomenys toliau klasterizuojami į santykių erdves, kaip tai savo darbuose rekomenduoja Wooten ir Hofmann (2017), Bitekene ir Nason (2020), kad galima būtų atrasti, kokių klausimų sprendė ir kaip tuo metu veikė instituciniai antreprenieriai. Pokyčio etapus ir santykių erdves charakterizuoja diskusiniai klausimai ir pokyčiai bei su tuo susijusios problemos, ir tolesnis etapas neprasideda, kol jos nėra išsprendžiamos. Šių klausimų identifikavimas ir leidžia atskleisti santykių erdvę, kurioje veikėjai diskutuoja, formuoja ir įtvirtina pokyčius. Apibendrinti FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio pokyčio etapai ir vyraujančios diskusijų erdvės ir iššūkiai pateikti **3.3 lentelėje**.

Taigi šiame tyrime pagal tuo metu vyraujančių temų aktualumą išskiriamos tokios pagrindinės diskusijų erdvės: **rinkos, reguliacinė** ir **administracinė** erdvė, kuriose veikėjai formuoja ir įtvirtina FinTech paslaugų leigimumą, naujas praktikas, keičia nusistovėjusias taisykles, rutinas ir materialinius artefaktus.

3.3 lentelė. Vyraujančios diskusijų erdvės institucinio pokyčio metu

Etapas/ tema	Deinstitucionalizacija (2004–2011)	„Proto“ institucijos (2012–2014)	Institucijų vystymas (2015)	Internacionalizacija ir kolektyvinis veikimas (2016–2018)
1	2	3	4	5
Instituciniame lauke vyraujantys svarbiausi klausimai	Nauji inovatyvūs verslo modeliai, sprendžiantys mokėjimų problemas rinkoje Naujų inovatyvių paslaugų rinkos dalyviams legitimumas IT technologijų ir naujų verslo modelių taikymas	Mokėjimų sistemos išlaikymo problema. Konkurencijos rinkoje mažėjimas. Naujų rinkos dalyvių iššūkiai	Konkurencijos rinkoje problema. Mokėjimų sistemos pritaikymo problema. Mažos rinkos sąlygotas silpnas rinkos vystymasis ir nepatrauklumas globaliems žaidėjams	Institucinio pokyčio įtvirtinimas visame instituciniame lauke. Mokėjimo sistemos inovacijos. Naujų vietinių rinkos dalyvių trūkumas ir TUI pritraukimas
Iššūkis	Legitimumas ir prisijungimas prie tarptautinės mokėjimų sistemos ir IBAN sąskaitos poreikis	Prisijungimas prie tarptautinės mokėjimų sistemos ir IBAN sąskaitos poreikis, nuotolinio identifikavimo poreikis. Konkurencingumo rinkoje mažėjimas	Susijusių įstatymų, teisės aktų pokyčio poreikis ir naujų dalyvų priežiūros procesai. Mažos rinkos sąlygotas silpnas rinkos vystymasis ir nepatrauklumas globaliems žaidėjams. Rinkos senbuvių pasitraukimas iš mokėjimų sistemos	Naujų vietinių rinkos dalyvių trūkumas ir institucinio pokyčio įtvirtinimas visame instituciniame lauke

1	2	3	4	5
Kertiniai veikėjai	Rinkos dalyviai: naujosios FinTech įmonės ir senbuviai – komerciniai bankai, reguliatorius	Centrinio banko atstovai Rinkos dalyviai: naujosios FinTech įmonės ir senbuviai-komerciniai bankai	Centrinio banko atstovai; Rinkos dalyviai. Viešosios politikos formuotojai ir įgyvendintojai	Viešosios politikos formuotojai ir įgyvendintojai, Centrinio banko atstovai
Sprendimas	Produktų ir paslaugų inovacijos rinkoje ir technologijų taikymas	Naujų rinkos dalyvių – FinTech legitimavimas Mokėjimų sistemos vystymas	Institucinė inovacija reguliatoriaus organizacijoje. Teisės aktų keitimai pagal reguliatoriaus mandatą	Tarptautinė rinkodara ir užsienio investicijų pritraukimas
Diskusijų erdvė	Rinkos erdvė	Reguliacinė erdvė	Reguliacinė erdvė	Administracinė erdvė

Rinkos diskusijų erdvėje vyksta diskusijos dėl naujų paslaugų, produktų ir naudojamų technologijų legitimumo. Rinkos diskusijų erdvę FinTech industrijoje sudaro kelių rūšių veikėjai: nauji rinkos žaidėjai, rinkos senbuviai – komerciniai bankai, asociacijos, teisininkai, klientai, investuotojai – „Verslo angelai“ bei rizikos kapitalo fondai, o jų svarba pasireiškia institucinio lauko struktūravimusi – naujų paslaugų, praktikų ir normų diegimu, kvestionuojant ankstesnius veiklos modelius ir santykių ryšius. Nors teorinėje dalyje teigiama, kad institucinio lauko struktūravimo metu pirmiausia vyksta naujų rinkos dalyvių jungimasis į konsorciumus ar asociacijas, tačiau šio atvejo analizės metu to nebuvo iki tol, kol nepasireiškė institucinių antreprenierių veikla:

„Kalbant apie verslą, tai tikrai galima buvo, ir dabar vis dar galima [labiau susitelkti]. Kažkodėl mes lietuviai, kaip verslininkai esam labai atsiskyrę vienas nuo kito. Pas mus vis dar yra problema, jeigu kitam sekasi. Ir to palaikymo vienas kitam mes realiai neturim. Ir čia, turbūt, kad tas susitelkimas ir pabandymas pasiekti bendrų tikslų - jis ir galėtų būti. Aš asmeniškai ką daryčiau kitaip, tai daugiau dėmesio skirčiau sutelkimui. Nes pabandžiau vieną kartą, kitą kartą - nesigauna, tai kaip ir apleidau tą klausimą, ir lauki geresnių laikų. Tai realiai, ką reikėtų išmokyti visiems ir tautai daryti, tai vienas kitą labiau palaikyti. <...> Tai šitą sutelkimą ir, ypatingai, tos verslo bendruomenės, turbūt kad reikėjo irgi žymiai anksčiau imti, anksčiau pradėti, ir bendrų tikslų ir vizijos susikūrimą, nepaisant to, kad dar kartais konkuruojančios bendrovės, kartais netiesiogiai konkuruojančios bendrovės, tai tą tikrai galima buvo padaryti kitaip.“ R4 Fintech atstovas

Analizuojamoje rinkos diskusijų erdvėje nauji rinkos dalyviai – naujos, dar nereguliuojamos mokėjimų paslaugas atliekančios įstaigos – teikia naujas paslaugas

ir bendradarbiauja, o vėliau pradeda konkuruoti su rinkos senbuviais – komerciniais bankais. Pastebėtina, kad aplinkos veiksniai, ypač šalies bei industrijos veiksniai, tokie kaip integracija į ES ar emigracijos augimas, padeda naujiems verslams įžvelgti inovacijų, naujų verslo modelių ir tolimesnio augimo potencialą, tačiau esama ir reguliacinė ir technologinė priklausomybė nuo komercinių bankų sukelia išskirtinius technologinius ir reguliacinius barjerus, kuriems esant FinTech įmonėms vystytis mažoje rinkoje, kurioje yra ribotas partnerių pasirinkimas, yra sudėtinga. Barjerai, su kuriais susidūrė nauji rinkos dalyviai, buvo ir reguliaciniai, ir technologiniai, nes prieigos prie bankinių klientų sąskaitų, sąskaitų atidarymas bei mokėjimų pavedimų infrastruktūra, taip pat mokėjimų inicijavimo paslaugos, nuotolinio identifikavimo galimybės ir svarbiausia – prieiga prie SEPA mokėjimų infrastruktūros, kuri būtų nepriklausoma nuo rinkos senbuvų, nebuvo galima pagal esamą reglamentavimą arba be sutartinių santykių su rinkos senbuviais.

Reguliacinėje diskusijų erdvėje pagrindiniai veikėjai yra reguliatorius, jo strategijų, technologijų ir priežiūros funkciją atliekantys padaliniai ir vietiniai rinkos dalyviai. Čia vykstančios diskusijos apima rinkos iššūkius, konkurencijos, inovatyvumo, kainodaros ir mokėjimų sistemos išlaikymo klausimus.

„Ir pačiam Lietuvos banke, manau, [tuo metu] nebuvo išnaudota galimybė veikti ir inicijuoti pokyčius rodant pavyzdį. Tai, kaip vienas iš tų kilo, pavyzdžiui, pas mus labai didelė teisinė koalicija ir diskusija, ar mes galime daryti tą, kuo šiandien Lietuva ypatingai giriasi?“ R6, LB atstovas

Diskusijos apima įvairių sprendimų paieškas centrinėje institucinio lauko organizacijoje, juos aptariant ir su viešosios politikos formuotojais, ir su rinkos senbuviais. Šios diskusijos veikia centrinio institucinio lauko dalyvio reguliacinius sprendimus ir su tuo susijusius norminius, kultūrinius-kognityvinius ir su technologiniais sprendimais susijusius pokyčius visame instituciniame lauke. Ypač svarbu tai, kad, nagrinėjant skaitmeninę transformaciją patiriančią industriją, išryškėja technologinės infrastruktūros ir jos globalaus susietumo svarba, kuri įgalina FinTech kompanijas veikti ne tik šalies, bet ir tarptautiniu lygiu.

Formuojantis FinTech prototipinėms institucijoms ir Lietuvos bankui sukūrus institucinę inovaciją ir su tuo susijusius reguliacinius pakeitimus, tai yra sukūrus techninę prieigą, leidžiančią prie LITAS mokėjimų sistemos jungtis visoms ES licenzijuotoms MĮ ir EMĮ ir turėti prieigą prie SEPA mokėjimų erdvės, reguliatoriaus dėka sudaromos sąlygos esminiam proveržiui įvykti. Tačiau nors ši inovacija buvo skirta mokėjimų sistemos išlaikymo problemai spręsti ir konkurencijai padidinti, šios pastangos tik reguliatoriaus organizacijos lygmeniu proveržio visame instituciniame lauke nesuteikė, kadangi vietinių FinTech, kaip startuolių, skaičius ir operacijų kiekiai buvo santykinai maži, palyginti su didžiųjų rinkos žaidėjų bankų apimtimis.

Be to, nauji vietiniai FinTech startuoliai, siekdami greičiau augti ir turėti prieigą prie kapitalo rinkų, dažnai savo verslus išskeldavo arba iš karto registruodavo kitose, palankesnėse jurisdikcijose, ir tik dalis jų sulaukdavo vietinių investuotojų dėmesio.

„Tai mes [investuotojai] nelabai pastebėjom Lietuvoj tokių žvaigždžių. Tam, kad žvaigždė ryškiai žibėtų, jai reikia didelio dangaus. Na, pas mus jo nesiranda. Lietuvoj negali rasti kažkoks ryškus FinTechas, tiesiog Lietuvoj

erdvės mažos, reguliavimas ten kažkoks sudėtingas labai, tai tu turi išvažiuoti iš čia. <...> Tai FinTechas randasi tose zonose, kur yra daug kapitalo, yra daug laisvės. Pirmiausia turi rotuoti. Startupų simptomatika yra bankrotas, nes 90 % vienaip ar kitaip užsidaro. Tai tau reikia tokios laisvės. Tokia laisvė yra Silicio slėnyje, Berlyne, Paryžiuje mažiau, gal Londone. Tai šitas, dar specializuoti inkubatoriai FinTechams. <...> Mes investuojam į FinTechus, bet savo pajėgumų ribose, ir savo protų ribose. Tai kai kurių mes nesuprantam apie ką eina šneka, čia išsilavinimo gal stygius. Bet šiaip mūsų investicijos yra labai labai nišinės, ta maža grandinė. Maža grandinė, dažnai net nelabai reikšminga visam procesui.“ R15, „Verslo angelai“

Susidūrus su mažos ir atviros šalies diktuojama problematika, institucinei inovacijai užtvirtinti tampa svarbus tolesnis etapas – institucinės inovacijos įtvirtinimas šalies lygiu ir FinTech aktualių įstatymų, normų ir procedūrų keitimas viso institucinio lauko lygiu bei svarbiausia – sukurtos institucinės inovacijos internacionalizacija.

Administracinėje diskusijų erdvėje pagrindiniai veikėjai yra politikos formuotojai ir įgyvendintojai, priežiūros institucijos, reguliatorius bei investuotojai teisininkai bei vietiniai ir tarptautiniai rinkos dalyviai. Kadangi politikos formuotojai, reguliatorius ir priežiūros institucijos turi priverstinę galią užtikrinti atitikimą teisės aktams arba inicijuoti teisės aktų pakeitimą, jų sprendimai ir veiklos teisėtumo vertinimai yra lemiami visiems institucinio lauko dalyviams.

„Tada tas toksai vėl institucinio konfliktavimo etapas natūraliai irgi buvo.“

R3, Finmin atstovas

Diskusijos administracinėje erdvėje svarba pasireiškia formuojant teisės aktus ir tų teisės aktų laikymosi priežiūrą bei sukuriant šalies konkurencinį pranašumą, ir joje dalyvauja ne tik viešojoji, bet ir teisminė valdžia. Be to, šios diskusijos apima visų institucinio lauko dalyvių įsitraukimą, ypač tų, kurie veikia tarptautiniu mastu, nes išryškėja naujų inovacijų įveiklinimo tarptautiniu mastu svarba.

Pastebėtina, kad diskusijų erdvės vystosi santykinai nuosekliai, tačiau dinamiškai – pradžioje diskusijoms vykstant rinkos erdvėje, vėliau jos suintensyvėja reguliacinėje ir administracinėje erdvėse. Šis skirstymas į diskusijų erdves yra iteracinio duomenų turinio analizės proceso rezultatas, kadangi dėl didelės duomenų apimties vyraujančios diskusijų erdvės išryškėjo tik išanalizavus visus institucinio darbo etapus. Todėl šiame tyrime tolimesnė empirinių duomenų analizė ir pateikiama tokiu pat nuoseklumu.

Skirtingai nei Bitektine ir Nason (2020), analizuojant empirinius duomenis nėra atskirai išskiriama teisinė erdvė, kadangi teisininkų veikla, iš vienos pusės, siejosi su rinkos dalyvių veikla – antreprenierių ir investuotojų, legitimuojant ir išaiškinant naujus verslo modelius, iš kitos pusės – su politikos formuotojais ir reguliatoriumi, kadangi atstovaudami savo klientams prisidėjo prie naujų įstatymų ir reguliacinių aktų kūrimo (3.1 pav.).

„Pirmas dalykas, verslas ir reguliatorius kitaip kalbėti nei manau, kad įmanoma, nei manau yra ir turėtų, bet teisinė kalba yra vienintelė kalba. <...> teisinis dialogas su reguliatoriumi, nes dialogas vyksta – o ką norit?“

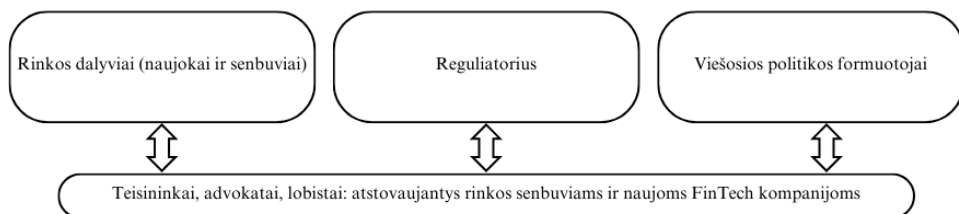
Paaiškinkit tą, o kodėl tą, o tą negalim, tą galim. Darbo grupės posėdis, skambutis, išreikškite poziciją, o kaip jūs pasirūpinsite tuo? Na, tai suprantate, kas yra dialogas. Taip, tai tas dialogas jisai negali vykti buitine kalba, nes prie kiekvieno laiško, atsakymo yra terminai, yra apeliacijos įstatymo punktuose, yra praktika pasaulinė.“ R29, Investuotojas

Iš kitos pusės, teisininkų siejama su regulatoriaus ir politikos formuotojų veikla, konsultuojant juos naujų įstatymų rengimo metu:

„Ir dar labai svarbu pabrėžti kas svarbu, kas tą push‘ą davė, tai Advokatų kontoros – teisininkai. Nes jie irgi labai smarkiai prisidėjo, labai padėjo, ir reglamentavimą draftinant, tobulinant, tai buvo iš jų irgi buvo skirta laiko, daug laiko ir nemokamai tam, kad padėti valstybei sukurti režimą teisinį. Na, irgi matė kaip verslo nišą, sakyčiau. Jokio čia altruizmo, matyt tiesiog. Užčiuopė, kad čia yra verslo niša ir tada, jeigu tu kaip kontora, jei jau kažką dirbai prie FinTecho, tai tau daug lengviau yra klientams pardavinėt paslaugas.“ R2, regulatoriaus atstovas

Todėl net ir teisininkų bei advokatų veikla, vykstant instituciniam pokyčiui skyla ir formuojasi dvi teisininkų kategorijos – vieni, dirbantys su tradiciniais bankais, ir kiti, dirbantys su naujomis FinTech kompanijomis.

Vyraujančios diskusijų erdvės tiriamuoju laikotarpiu apibendrintai pavaizduotos **3.1 pav.**



3.1 pav. Diskusijų erdvės FinTech mokėjimų sektoriaus instituciniame organizacijų lauke

Teorinėje dalyje aptarta (1.1.2 skyrius) *viešojoje erdvėje* šiame darbe empirinėje dalyje taip pat neišskiriama, nes šio darbo tikslas yra institucinių antreprenierių branduolio formavimosi nustatymas, o empiriniai duomenys atskleidžia, kad iš dalies diskusijas viešojoje erdvėje iniciavo institucinį pokytį vykdžiusių asmenų ir jų komandos iniciatyva, iš kitos pusės – diskusijos suintensyvėjimas vyko jau vėliau, vėlesnio institucinio pokyčio internacionalizacijos metu.

„Reguliariai aš tą ir darydavau. Jeigu žurnalistų nesudomindavau, aš pati virsdavau žurnaliste ir rašydavau straipsnius. Ir kadangi mes pakankamai savų kanalų turėjom aktyvių ir populiarių, ir Facebook‘ą, ir Youtube turim, ir websaitą, tai aš „streamindavau“ gyvai, ir rašydavau kartais straipsnius. <..> Nelabai jie [žurnalistai] norėjo, bet jie nebuvo nusiteikę prieš, bet tai tiesiog buvo neįdomu. Tol, kol nepradėjo apie mus šnekėti. <...> Turbūt labiau, kad nesuprato. Visgi žiniasklaida, žinios skleidimas yra tokio greičio,

kad niekas nebeturi laiko gilintis. Ir aš juos labai suprantu, tiesiog, kepi žinutę po žinutės. O FinTechas- kažkas naujo ir truputėlį sudėtingo, tai reikėjo gilintis. <...> Mes turėdavom įvairius savo formatus, kuriais bendravom su žurnalistais- ir spaudos konferencijos, ten tokius oficialesnius, ir ne spaudos konferencijas, kur susikviesdavom tam tikrus besidominčius žurnalistus ir bandydavom jiems pasakoti. Ir tą mes darydavom, mes darydavom tą edukacinį darbą, pasakodavom apie FinTechą ir tikrai išsiplėšus širdį aš ten sakydavau, kad tikrai, čia žinokit tikrai žiauriai gerai Lietuvai.“ R30, politikos formuotojo atstovas

Taigi, tokia institucinio lauko analizė, institucinio pokyčio etapų išskyrimas ir diskusijų erdvių išryškinimas leidžia giliau analizuoti duomenis, išryškinant santykių erdves ir juose veikiančių veikėjų veiką. Toliau analizuojami empiriniai duomenys pagal atskirus institucinio pokyčio etapus ir vyraujančias diskusijų erdves, kiekvieno etapo metu aptariant tam etapui aktualias aplinkos sąlygas, analizuojami pagrindinių veikėjų veiksmai, darę įtaką institucinio lauko pokyčiui ir institucinio antreprenieriškumo formavimuisi.

3.3. Deinstitutionalizacijos etapas (2004–2011)

3.3.1. Aplinkos sąlygos deinstitutionalizacijos etape

Deinstitutionalizacijos metu veikiančios aplinkos sąlygos turi poveikį strateginiams institucinio lauko dalyvių veiksams ir sektoriaus vystymuisi. Jos detalčiau aptiriamos **3.4 lentelėje**.

3.4 lentelė. Aplinkos sąlygos deinstitutionalizacijos etape (2004–2011)

Veiksniai
Tarptautinės aplinkos sąlygos • Pasaulinių FinTech inovacijų ir technologijų vystymasis • Europos Sąjungos finansinių paslaugų rinkos liberalizavimas • Europos Sąjungos bendros mokėjimų eurais erdvės (SEPA) sukūrimas ir TARGET2 infrastruktūra • Globali finansų krizė • ES mastu griežtėjantys pinigų plovimo ir bankų priežiūros reikalavimai
Aplinkos sąlygos šalies lygiu • Integracija į ES ir dinamiškas šalies ekonomikos vystymasis ir finansų krizės pasekmės • Šalies IT infrastruktūros plėtra ir skaitmenizacija • IT ir finansinių technologijų talentų rinkoje augimas • Rizikos kapitalo ekosistemos atsiradimas • Startuolių ekosistemos vystymasis
Finansinių (mokėjimų) paslaugų industrijos charakteristikos • Augantis šalies politikų ir regulatoriaus dėmesys finansų industrijai ir finansiniam stabilumui • Globalios finansų krizės nulemtas pigesnių finansinių paslaugų poreikis • Ribotas finansinių technologijų inovacijų supratimas Valstybiniame sektoriuje ir reguliatoriuj • Ribotas elektroninės komercijos augimas ir išmaniųjų įrenginių plitimas • Atsiskaitymų elektroninėmis priemonėmis keliamos rizikos

Tarptautinės aplinkos sąlygos

Pasaulinių FinTech inovacijų ir technologijų vystymasis. Finansinių technologijų sektoriaus inovacijų augimas pasaulyje prasidėjo jau nuo 2000 m., kai sėkmingi bei pasiteisinę nauji FinTech verslo modeliai plito tarptautinėje erdvėje. Mokėjimų paslaugų teikėjo *Paypal* augimas JAV, bekontakčių atsiskaitymų sprendimai įdiegti Lenkijoje ir Rusijoje (**2 priedas, Media3**), skolinimosi platformos ar pinigų perlaidos buvo pastebėtos ir lietuvių antrepnierių, kurie ieškojo galimybių patys kurti arba diegti inovatyvius sprendimus Lietuvoje. Aukšti esamų bankinių sprendimų įkainiai ir ribotas naujoviškų mokėjimo paslaugų prieinamumas Lietuvoje skatino vystyti naujus mokėjimų sprendimus ir verslo modelius atsiskaitymams tiek fizinėje mokėjimų vietoje, tiek elektroninėje erdvėje.

Europos Sąjungos finansinių paslaugų rinkos liberalizavimas. Dar 2000 m. ES priimta Elektroninių pinigų direktyva 2000/46/EB (**2 priedas, EP1**), kurios nuostatas valstybės narės perkėlė į nacionalinę teisę iki 2002 m. bei ES mastu priimti reguliaciniai pakeitimai – 2007 metais priimta Mokėjimo paslaugų direktyva (PSD1) (**2 priedas, EP2**) ir vėliau atnaujinta Elektroninių pinigų direktyva (2009/110) (**2 priedas, EP4**) pradėjo ES finansinių paslaugų rinkos liberalizavimą. Elektroninių pinigų direktyva numatė, kad el. pinigus gali leisti tik kredito įstaigos – bankai arba kredito institucijos, kurios atitinkamai galėjo būti mokėjimo sistemos dalyvėmis, tačiau direktyva turėjo tam tikrų išimčių, leidžiančių vystyti alternatyviems mokėjimų rinkos dalyviams. Lietuvoje ši Mokėjimo paslaugų direktyva įsigaliojo priėmus Mokėjimo įstaigų įstatymą 2009 m. (**2 priedas, LRS1**), o Europos komisijos priimta Elektroninių pinigų direktyva Lietuvoje priimta tik 2012 m., priėmus Elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymo pakeitimą (**2 priedas, LRS2**). Kalbant apie tarptautinės aplinkos sąlygas šiuo laikotarpiu, LB atstovas (R6) pažymi:

„Europos Sąjunga tuo metu irgi keitėsi. Galima sakyti, kad Europa buvo vizionieriškesnė už Lietuvą ir tuos reguliacinius pokyčius, kuriuos darė, mums tiesiog mums jie tiesiog pataikė į mūsų daržą labai stipriai. Kaip tai viena iš tokių buvo, kad ir Europos Sąjunga manė ir mano ir dabar, na, kad dominuoja bankų sektorius Europoje. Nėra kapitalo rinkos, nėra judesio, ir tuo metu irgi, ir dabar, dominuoja didieji komercinių bankų konglomeratai. Na, per mažai yra veiksmo. Ir inovacijų nėra – blogai. Ir ką darom? Kuriam vėlgi, galimybę kitiems, ne jau ne įeiti, nes juk mes nenorim, kad čia ateitų na, iš Amerikos, bet kad čia kurtųsi pas mus. Ir atsirado ta Mokėjimų paslaugų direktyva pirmoji, kuri sukūrė teisinį pagrindą ne bankiniams rinkos dalyviams – elektroninių paslaugų įstaigoms ir mokėjimo paslaugų įstaigoms – veikti, bet tik truputį, truputį – ne daug.“ R6

Europos Sąjungos bendros mokėjimų eurais erdvės (SEPA) sukūrimas ir TARGET2 infrastruktūra. Lygiagrečiai su FinTech inovacijų vystymusi pasaulyje, ES vystė konkurencingesnę ir vieningesnę finansinių paslaugų rinką ne tik reguliacinėmis, bet ir infrastruktūros priemonėmis. 2007 m. atnaujinta didelių mokėjimų eurais sistema TARGET2, prie kurios su pirmąja banga prisijungė ir Lietuva, buvo Eurosistemos bendros pinigų politikos įgyvendinimo priemonė,

formavusi ES finansų sistemos eurais pagrindą (**2 priedas, LB44**). TARGET2, paneuropinė realaus laiko didelių mokėjimų infrastruktūra (angl. *Trans – European Automated Real-time Gross Settlement Express Transfer System*). Ji centralizavo mokėjimus tarp ES šalių ir atliko euro zonos šalių tarpvalstybinių mokėjimų kliringą. 2008 m. SEPA (European Payment Council, n.d.) erdvės sukūrimas buvo tolesnis žingsnis glaudesnės Europos integracijos link, tuo siekiant dar labiau sustiprinti ES integraciją, konkurencingumą ir inovacijas. ES šalys, turinčios vieningą valiutą, susijungė į bendrą SEPA erdvę, kuri apėmė ir infrastruktūrą, ir taisykles, įgalinančias bendrą mažmeninių mokėjimų rinką eurais, o tai suteikė klientams galimybę atlikti mokėjimus negrynaisiais eurais iš vienos banko sąskaitos, naudojant bendras mokėjimo priemones kiekvienam gavėjui, įsikūrusiam bet kurioje euro zonos vietoje (**2 priedas, ECB**). SEPA erdvėje visi mokėjimai eurais laikomi vietiniais mokėjimais, išnyksta skirstymas į nacionalinius ir tarptautinius mokėjimus. Tokia vieninga ir glaudžiai susieta mokėjimų erdvė yra ypač svarbi skaitmeninėms ir tarptautinėms FinTech įmonėms, nes ji įgalina mokėjimų paslaugų eurais teikimą be sienų tarp ES šalių (angl. *cross-border payments*).

Globali finansų krizė (~2009 m.). Šiuolaikinėje globalioje ekonomikoje finansiniai ryšiai formuoja šalių ekonominį susietumą, todėl globalios krizės, nors ir prasideda vienoje šalyje, veikia ir kitų šalių ekonomikas, ir ypač finansų sektorių. Globali finansų krizė stipriai palietė šalių, tarp jų ir Lietuvos ekonominius ir socialinius aspektus (Račickas ir Vasiliauskaitė, 2010), padidėjo įmonių bankrotų skaičius, augo skurdas ir emigracija. Finansų krizės akivaizdoje Lietuvoje dominuojantys Skandinavijos bankai Baltijos šalis vertino kaip savo namų rinką ir oficialiai skelbė, kad nemažins savo įsipareigojimų ir padės užtikrinti finansinį stabilumą (Banincova, 2012), tačiau krizė padiktavo inovatyvesnių sprendimų poreikį.

„Sąlygos padiktavo, kad ir bankų krizė, pasaulinė krizė, pažiūrėkite, kiek ir Europos Sąjungos kiek buvo progresų padaryta su bankų sąjunga, kapitalo sąjunga, dėl to, kad sąlygos padiktavo, kad jau nebegalime gyventi taip, kaip dabar yra.“ R44

ES mastu griežtėjantys pinigų plovimo ir bankų priežiūros reikalavimai. Kartu su finansinių paslaugų liberalizavimu griežtėjo ir Pinigų plovimo ir Teroristų finansavimo prevencijos direktyvos. Trečioji PPTFP (AML/TF3) direktyva (angl. *Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005*), įsigaliojusi 2007 m., bankų sektoriui įnešė griežtesnius reikalavimus (**2 priedas, EP8**). Tačiau pasaulinės finansų krizės 2008 – 2009 m. padidėjo ir kiti reikalavimai kredito institucijoms, t. y. Baselio III reikalavimai didino ir sugriežtino priežiūros, rizikos valdymo ir kapitalo pakankamumo reikalavimus, kurie atitinkamai padidino atitikties reikalavimų našą (**2 priedas, BIS**).

Komeraciniai bankai turėjo laikytis griežtesnių priežiūros ir kapitalo pakankamumo reikalavimų, kad neprarastų licencijų ir reputacijos, todėl turėjo pertvarkyti ne tik kasdieninės veiklos procesus, kontrolę ir atskaitomybę, bet ir atnaujinti rizikos valdymui vystyti IT sistemas.

Aplinkos sąlygos šalies lygmeniu

Dinamiškas šalies ekonomikos vystymasis, integracija į ES ir finansų krizės poveikis. 2004 m. Lietuvai įstojus į ES ir NATO, prasidėjo spartus ekonomikos augimas – BVP augo vidutiniškai po 8 % per metus (Kuodis ir Ramanauskas, 2009). Vyravo pozityvios nuotaikos, didėjo verslo kreditavimas, buvo skatinamas gyventojų vartojimas. Vieninga su ES teisinė bazė ir *Acquis Communautaire* šalyje esantiems užsienio bankams reiškė aiškesnę verslo aplinką ir verslo rizikų sumažėjimą, todėl jų plėtra tapo intensyvi (Banincova, 2012). Šalies ekonomika tapo stipriai priklausoma nuo paskolų sektoriaus, didėjo privataus sektoriaus skola, ir šalyje kilo nekilnojamojo turto burbulas (Kuodis, 2008; Kiyak ir Reichenbachas, 2012). Tačiau 2008–2009 m. globali finansų krizė taip stipriai paveikė Lietuvą, kad jos ekonomika smuko daugiau nei 14,7 %, kartu su kitomis Baltijos šalimis – daugiausia tarp ES šalių. Šalis susidūrė su augančiu biudžeto deficitu ir drastišku BVP mažėjimu (**2 priedas, KT11**; Kiyak ir Reichenbachas, 2012). Reaguodami į finansų krizę, komerciniai bankai stipriai apribojo verslo kreditavimą, o palūkanų augimas pradėjo riboti verslo išgyvenamumą. Gyventojų išiskolinimas, atlyginimų sumažinimas ir finansinės problemos didino socialinį spaudimą, todėl ką tik rinkimus laimėjusi tuometinė Vyriausybė 2009 m. patvirtino naują Ekonomikos skatinimo planą bei investicijas ir pradėjo bankų priežiūros reformą (Banincova, 2012).

Emigracijos didėjimas. Lietuvai įstojus į ES, pradėjo augti gyventojų migracija (Banincova, 2012), tačiau ryškiausiai migracijos augimą paveikė globali finansų krizė, dėl kurios darbą prarado daugiau nei 15 % Lietuvos gyventojų (Gruzevskis, Neverauskienė ir Moskvina, 2013). Nedarbo lygis 2010 m. buvo vienas aukščiausių ES ir siekė 13,7 % 2009 m. ir 17,8 % 2010 m. (**2 priedas, KT11**), o iš šalies išvyko penktadalis 20–30 metų gyventojų (Gruzevskis ir kt., 2013). Šis pokytis iššaukė tarptautinių mokėjimo paslaugų poreikį, kadangi padidėjo ir pinigų perlaidų, ir valiutų operacijų kiekis (**2 priedas, LB3**).

Šalies IT infrastruktūros plėtra ir skaitmenizacija. 2010–2011m. Lietuva buvo įvardinama kaip turinti greičiausią internetą pasaulyje ir Europos mastu užimanti 1-ą vietą pagal plačiajuosčio interneto padengimą ir bevielių paslaugų ryšį 4G (Kreivys, 2010). 2005–2013 m. įgyvendinus RAIN projektą, plačiajuosčio interneto padengimas Lietuvoje pasiekė net atokiausias vietas, o kartu su kompiuterinio raštingumo projektais didino gyventojų skaitmenines žinias (Kavaliūnas, Martišienė ir Martišius, 2009). 2014 m. Ryšių reguliavimo tarnybos atskaita teigia (**2 priedas, KT12**), kad remiantis FTTH Council Europe ir iDate vertinimu, Lietuva lyderiavo pagal plačiajuosčio interneto padengimą ir užėmė net 8 vietą pasaulyje. Tačiau, kaip pastebi to meto atsakingos ministerijos atstovas:

„Mums daugelis keldavo tokius, žinot, aš manyčiau gal ir pagrįstus klausimus, sakė, Lietuvoj mes sukursim IT infrastruktūrą, išvystytą beveik labiausiai visoj Europoj, o kaip mes panaudosim ją?“ R32

Plačiajuosčio interneto plėtra buvo vystoma remiantis Lisabonos strategija ir siekiant skaitmeninio vystymosi šalyje, tačiau dar tiksliai net nežinant, kokuose sektoriuose tai leis pasiekti didžiausią proveržį.

IT ir finansinių technologijų talentų augimas. Vienas iš 2008–2012 m. konservatorių Vyriausybės tikslų buvo aktyvus užsienio investicijų pritraukimas, dėl kurio 2009 m. Vilniuje įsikūrė „Barclays“ finansinių paslaugų centras, paskui save pritraukdamas ir daugiau paslaugų centrų, tokių kaip „Western Union“ finansinių paslaugų aptarnavimo centras, „Nasdaq“ paslaugų centras ir kt. (Kreivys, 2010; Eriksonas, 2018). Užsienio investicijų pritraukimas ir paslaugų centrų perkėlimas į Lietuvą paskatino IT specialistų paklausą ir vystė finansinių paslaugų specialistų kompetencijas. Skačiuojama, kad per 2009–2010 m. laikotarpį, 28 užsienio kompanijos investavo 3,5 mlrd. Lt ir sukūrė 3500 darbo vietų (Kreivys, 2010). Kartu 2010 m. Lietuva buvo pozicionuojama kaip viena iš didžiausių potencialą plėsti IT paslaugų centrų turinčių šalių, nes yra tarp labiausiai išsilavinusių ES šalių, kur 40 % darbo rinkos turi aukštojo mokslo diplomą, 90 % žmonių kalba bent viena užsienio kalba ir 40 % kalba dviem užsienio kalbomis, o 40 % talentų yra iš mokslo ir technologijų srities (Kreivys, 2010).

„Nes kompetencijos po rinką plinta labai lengvai, nes kažkada atrodė, kad atsidarė Barclays ir Western Union, ir čia, Lietuvoje, yra išnaudojimas ir blogis, bet dabar iš esmės tu matai, kad tų kompetencijų į Lietuvą jie atnešė labai daug ir jie paplito. Ir mūsų įmonėje dirba labai daug žmonių, ir dirbo Western Union, ir išmoko daug pinigų plovimo prevencijos pagrindų ir taip toliau, ir tos žinios jos realiai plinta po rinką.“ R21, FinTech atstovas

Tyrimo informantai pastebi, kad būtent užsienio paslaugų centrų plėtra ne tik suformavo reikiamas finansinių technologijų kompetencijas rinkoje, tačiau darbo specifiškai paskatino išsilavinusius ir energingus darbuotojus tapti antrepneriais ar įsiliesti į FinTech komandas.

Rizikos kapitalo ekosistemos atsiradimas. Nuo 2010 m. Europos Investicinio fondo įsteigtas JEREMIE kontroliuojamasis fondas Lietuvoje paskatino rizikos kapitalo fondų veiklos pradžią, skirdamas 42 mln. eurų ES struktūrinių fondų investiciją, kad su fondo ir privačių investuotojų lėšomis būtų paskatinamos aukštą pridėtinę vertę kuriančios smulkios ir vidutinės įmonės, kurioms iki tol kapitalo gauti buvo beveik neįmanoma (**2 priedas, Eimin2**). Pradėjus veikti JEREMIE fondui, susiformavo visa reikiama rizikos kapitalo ekosistema, kuri sustiprino nuo 1998 m. veikiančių verslo inkubatorių veiklas. 2011 m. savarankiškai ir sėkmingai pritraukta 25 milijonų JAV dolerių – jau trečiojo raundo investicija į nepriklausomą mobiliųjų programėlių parduotuvės startuolį GetJar buvo startuolio sėkmės pavyzdys (**2 priedas, Media9**).

Startuolių ekosistemos vystymasis. Nuo 2009 m. Vyriausybė ėmėsi skatinti startuolių ekosistemos vystymą per „Versli Lietuva“ vykdomus startuolių ekosistemos kūrimo projektus. Jie pradėjo vystyti ir viešinti startuolių bendruomenę nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, vystė sparčiai augančių įmonių mentorystę bei skatino naujų inovatyvių ir greitą augimo potencialą turinčių įmonių kūrimąsi, taip pat ir FinTech sektoriuje (**2 priedas, EIMIN3, EIMIN4**). Nuo 2009 m. informacinių technologijų naujienomis, elektroninės komercijos ir interneto naujovių tendencijomis besidominčius žmones į bendruomenę būrė tuo metu prasidėjusi kasmetinė „Login“ konferencija, į kurią atvykdavo pasaulinio lygio profesionalai, o

konferencijų metu buvo pradėtos rengti startuolių kontaktų mugės „Startup Fair“ (2 **priedas, Media10**). Pokriziniu laikotarpiu Lietuvos jaunimo verslumo lygis buvo vienas aukščiausių ES lygiu (8,3 % jaunimo Lietuvoje 2009–2013 m. buvo aktyviai įsitraukę į verslo kūrimą, o ES vidurkis buvo 5,3 %) (2 **priedas, KT9**), verslo savininkų skaičius tarp jaunimo Lietuvoje taip pat buvo vienas didžiausių ES, atitinkamai 6,9 % 2009–2013 m. laikotarpiu, o ES vidurkis 3,5 % (2 **priedas, KT9**).

Specifiniai finansinių paslaugų industrijos veiksniai

Augantis šalies politikų ir reguliatoriaus dėmesys finansų rinkos stabilumui. 2008–2009 m. pasauliniu mastu praūžusi globali finansų krizė supurtė ir šalies ekonomiką, ir bankų sektorių. Kadangi bankų bankrotai neigiamai veikia visą šalies bankų sistemą dėl jų poveikio klientams ir tarpbankinės rinkos funkcionavimui, todėl, reaguojant į finansinės krizės mobilumą, bei prisimenant pirmosios bankinės krizės patirtį Lietuvoje, kai bankų bankrotai paveikė net 40 % Lietuvos finansų sektoriaus (Šadžius, 2004; 2 **priedas, KT10**) ir 2006 m. pabaigus „Tauro“ banko likvidavimo procesą, buvo visapusiškai siekiama stabilizuoti ir apsaugoti kredito įstaigų sektorių. Įgyvendinant ir 2010 m. Baselio bankų priežiūros komiteto susitarimą dėl kapitalo pakankamumo reikalavimų (2 **priedas, BIS**), Lietuvoje buvo stiprinama bankų mikropriežiūra atskirų bankų lygmeniu ir makropriežiūra bankų sektoriaus lygmeniu. Peržiūrint Baselio II reikalavimus dėl kapitalo pakankamumo rodiklio (>8 %), Baselio III susitarimas buvo papildytas, įvedant pirmo lygio kapitalo poreikį (daugiau nei 6 % ir pagrindinio nuosavo kapitalo reikalavimą daugiau nei 4,5 %). Taigi pagrindinis šiuo laikotarpiu Lietuvos banko ir Finansų ministerijos klausimas buvo išlaikyti šalies finansinį stabilumą ir vykdyti bankų priežiūrą (2 **priedas, LB41**; Banincova, 2012), kuri ligi tol buvo pakankamai silpna:

„2005 metais berods žymysis bankas driokstelėjo. 2006 metai, kada aš atėjau, dar prisiminimai buvo švieži. Tauro bankas vystėsi, ten į Turto banką pavirto, tai ten tie dalykai buvo švieži, būtent bankinis sektorius. Nes kituose sektoriuose nuotykių kaip ir buvo žymiai mažiau. Draudimas aišku visiems smagus ir reikalingas, vertybinių popierių mano supratimu labai nedaug žmonių dalyvavo šitoje apyvartoje ir šitus žaidimus žaidė, ir dėl to jis buvo antrame plane. Finansinis stabilumas ir ypatingai bankai. Antras klausimas buvo institucinė priežiūros struktūra“. R46, Finmin atstovas

Ir nors dar 2008 m. buvo svarstoma apie Finansų sektoriaus priežiūros konsolidaciją, tik nuo 2011 m., pasikeitus politinei valdžiai, iš tiesų pavyko konsoliduoti finansų sektoriaus priežiūros funkciją, kuri iki tol buvo „pakankamai miglota“ (Šenavičius ir Talutis, 2012). Griežtėjantys ECB reikalavimai (Basel III), finansų krizės pasekmės ir politikų dėmesys reikalavo, kad bankai ne tik užtikrintų atitinkamus kapitalo pakankamumo rodiklius, bet ir rūpintųsi paskolų portfelio kokybe ir suvaldytų blogų paskolų portfelį (Kiyak ir kt., 2012).

Globalios finansų krizės sąlygotas pigesnių finansinių paslaugų poreikis. 2008–2009 m. dėl globalios finansų krizės nuo eksporto priklausanti šalies ekonomika susitraukė, 2009 m. eksportui kritus net 12 %, verslo įmonės pradėjo bankrutuoti (Račickas ir Vasiliauskaitė, 2010), todėl rinkai ir vartotojams atsirado kreditų ir pigesnių mokėjimo paslaugų poreikis, tačiau bankams buvo svarbu valdyti

pelningumo ir kapitalo pakankamumo rodiklius. Dar nuo 1997 m. liberalizavus tiesiogines užsienio investicijas ir į Lietuvos finansų sektorių atėjus užsienio įmonėms, užsienio bankų ir jų padalinių koncentracija Lietuvoje nuolat augo, ir 2008 m. užsienio bankų dalis bankiniame sektoriuje siekė net 92 % (Pfannkuche, 2013). Tačiau didelių užsienio bankų veikimas Lietuvoje nepadidino konkurencijos, tačiau, priešingai – bankų rinka buvo charakterizuojama kaip turinti aukščiausią grynojo pelno maržą. Palyginti su kitomis ES šalimis, 2008 m. bankų uždirbamo pelno marža Lietuvoje buvo 2,38 %, o ES šalyse vidurkis buvo atitinkamai 1,87 % (Pfannkuche, 2013), o jau 2011 m. bankų uždirbamas pelnas siekė ikikrizinius rodiklius (**2 priedas, LB3; LB4; Media1**).

Ribotas finansinių technologijų inovacijų supratimas Valstybiniame sektoriuje. Empirinio tyrimo informantai taip pat atkreipia dėmesį, kad valstybiniame sektoriuje tuo metu labai trūko kompetencijų ir žinių apie naujų finansinio sektoriaus rinkos žaidėjus bei jų verslo modelius ir technologijas:

„O aš dar jums pasakyčiau ir tokį dalyką, kad mes daug ko nežinojome, ir daug ko nesupratome. Na, paprasčiausiai nežinojome, kas pasaulyje darosi, kokie instrumentai taikomi, kokiomis prekėmis prekiauja biržos pasaulinės, ir kas ten, kaip ten gali vykti.<...> Dėl to ir nebuvo gilių labai diskusijų, nes nebuvo kam diskutuoti. Tas labai ryškiai pasimatė, kada mes ruošėmės pirmininkauti ES tarybai, 2013 metais<...> Ir kada mes pradėjome gilintis į šitą sąrašą, pasirodė, kad labai smarkiai teks pasikaustyti ir teoriniu požiūriu. <...> Bet per šitą visa mėsmale praėję mes pamatėme, kad Lietuvoje absoliučiai daug ko trūksta. Ir sakykim, Europinės direktyvos – jos aukšto lygio teisės aktai, juos reikia perkelti į mūsų nacionalinę teisę ir dažniausiai dėl tos kompetencijos nebuvimo ir paties fakto, realybės nebuvimo, mes tą vertimą kažkaip transformuodavom į įstatymą, ir tas įstatymas būdavo su ES ženkliuku, be didesnių diskusijų, praktiškai be jokių diskusijų eidavo per Seimą, teisininkai, pagalbininkai sužiūrėdavo. Ir tiek žinių.<...> Nes Lietuvoje dar ir dabar daug ko dar mes neišmanom, nors ir naudojames išorine parama.“ R46 Finmin atstovas

Kompetencijų trūkumas pasireiškė tiek politikos formavimo aspektu, tiek ir santykiuose su rinkos dalyviais. Informantai atskleidžia, kad ilgą laiką rinkos dalyviai – skandinaviskų bankų atstovai – pasižymėjo aukštesne kompetencija, kuri atitinkamai formavo reguliatoriaus ir prižiūrimų rinkos dalyvių santykius. Finansų ministerijos atstovai dažnai ekspertinių žinių semdavosi iš Lietuvos banko, kuris turėjo tiesioginį ryšį su prižiūrimais rinkos dalyviais. Tačiau novatoriškos FinTech antreprenierių inovacijos buvo sunkiai suprantamos politikos formuotojams ir reguliatoriui:

„Tai čia aišku, kai mes pradėjome šnekėti su Lietuvos banku<...> Kai mesėjome su juo šnekėti, atsimenu dar Gedimino prospekte, tai jie kreivai žiūrėjo, galvojo kosmonautai čia atėjo, ir išvis, ko jie čia nori.“ R68, FinTech atstovas

Ribotas elektroninės komercijos augimas ir išmaniųjų įrenginių sklaida. Kaip pažymi informantai ir rodo ir Eurostato duomenys (**2 priedas, KT11**), 2009–2010 m. Lietuva buvo tarp šalių, mažiausiai besinaudojančių el. prekyba asmeniniais tikslais,

o apsipirkimai internetu 2010 m. sudarė tik 10 %, 2011 m. internetu pirko apie 20 % gyventojų, o tai buvo net dvigubai mažiau nei ES vidurkis (40 %). Prekyba internetu stabdė labai ribotos atsiskaitymų kortelėmis galimybės ir tik namų rinkoje veikiantys technologiniai atsiskaitymų sprendimai. Išmaniųjų telefonų naudojimas Lietuvoje buvo dvigubai mažesnis nei išsivysčiusiose ES šalyse ir net 11 % mažesnis nei pasaulinis vidurkis, o trečdalis besinaudojusių naudojo jį tik skambinimo ir sms funkcijoms ir net nebuvo prisijungę prie interneto.

Atsiskaitymų elektroninėmis priemonėmis keliamos rizikos. Skaitmenizacija ir riboti mokėjimų kortelių saugumo sprendimai kėlė finansinio ir kibernetinio saugumo rizikų vartotojams, kadangi rinkos dalyviams buvo sunku įvertinti, kiek naujosios technologijos ir verslo modelio inovacijos yra rizikingos.

„Pradžia aišku paprasta, o apie 2000 m. jau mastai prasidėjo tokiais kiekiais, kad Lietuvoje 2000 m. pradžioje įsikūrė net Kibernetinio saugumo padalinys policijoje, tam, kad kovotų su tokiais nusikaltimais.“ R42, FinTech atstovas

Ankstesnės kibernetinių ir finansinių nusikaltimų patirtys ir vertinimai vartotojams paliko pėdsaką vertinant Lietuvą kaip elektroniniams atsiskaitymams saugią valstybę.

3.3.2 Rinkos diskusijų erdvė ir pagrindinių veikėjų veikimas

Atsižvelgus į šią etapą veikusias aplinkos sąlygas ir institucinio lauko struktūrą, analizuojami institucinio lauko dalyvių veiksmai rinkos diskusijų erdvėje. Empiriniai duomenys atskleidė, kad aktyviausiai šiame etape veikia rinkos senbuviai ir naujokai – naujos FinTech bruožų turinčios kompanijos arba IT ir susijusiose srityje veikusios įmonės bei reguliatorius. Šiame etape persidengia jau galiojančios institucijos, kurios yra palaikomos visų institucinio lauko dalyvių su jas įtvirtinančia priežiūros funkcija, ir pradedamos formuoti ankstyvosios mokėjimo paslaugų FinTech įmonės aktualios naujos institucijos. Toks jų persidengimas yra organiškasis ir pastebėtas ir ankstesniuose teoriniuose tyrimuose (1.1.4 skyrius), todėl empirinių duomenų analizė atliekama iš naujų institucijų formavimo perspektyvos.

3.3.2.1. Rinkos dalyvių vaidmuo deinstitutionalizacijos etape

Rinkos senbuviai – komercinių bankų – vaidmuo deinstitutionalizacijos etape. Empirinių duomenų analizė nagrinėjant šiuo laikotarpiu veikusių komercinių bankų – rinkos lyderių – veiklą, atskleidžia, kad rinkos senbuviai deinstitutionalizacijos etape tvirtino ir palaikė esamas institucijas, atitikdami instituciniame lauke galiojusias reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucijas ir prisitaikydami prie esamų technologinių artefaktų – Lietuvos banko mokėjimo sistemos. Esamos institucijos ir savo pozicijas instituciniame lauke stiprino vystydami veiklą ir paslaugų skaitmenizaciją bei reikiamus technologinius sprendimus, susijusius su internetine bankininkyste, diegė kitiems rinkos dalyviams aktualias taisykles bei standartus, kuriuos įtvirtindavo komerciniais susitarimais. Augant naujų rinkos dalyvių veiklai, jie kritiškai vertino naujus rinkos dalyvius, o kultūrinio-kognityvinio darbo metu toliau įtvirtino esamas institucijas, adaptuodamiesi prie skaitmenizacijos ir aplinkos nulemtų pokyčių. Šie procesai formuoja technologinį barjerą, kurį įtvirtina rinkos senbuviai jų kuriamomis

technologinėmis sistemomis, pavyzdžiui, Bank Link prieiga prie bankinės infrastruktūros, kuri naujiems skaitmeniniams mokėjimo paslaugų verslams tampa ypač svarbi. **3.5 lentelėje** pristatomi finansinių paslaugų rinkos senbuvų – pagrindinių šalyje veikusių komercinių bankų vaidmuo institucinio darbo metu deinstitucionalizacijos etape ir plačiau aptariami šie veiksmas.

3.5 lentelė. Rinkos senbuvų – komercinių bankų – vaidmuo deinstitucionalizacijos etape

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Kultūrinis-kognityvinis darbas		
Įtvirtinimas	Aktyvus norminių pagrindų įtvirtinimas dalyvių kasdieninėje rutinoje	- Kasdieninių bankinių paslaugų skaitmenizacija ir vartotojų įtraukimas - Veiklos vystymo ir teikiamų paslaugų stabilumas - Ilgalaikių ir susijusių paslaugų vartotojams teikimas
Normatyvinis darbas		
Demonizavimas	Neigiamų pavyzdžių pateikimas	- Neteisėtų veiksmų rinkoje viešinimas - Pažeidimų raportavimas priežiūros institucijoms
Reguliacinis ir technologinis darbas		
Veiklos įgalinimas	Sutartimis ir įstatymais paremto dominavimo įtvirtinimas	- Skeptiškas bankų požiūris į naujus rinkos dalyvius - Bankų dominavimas mokėjimų sektoriuje įtvirtinimas - Bandyamas pažaboti naujų dalyvių augimą teisinėmis priemonėmis
	Technologinio dominavimo įtvirtinimas	- Naudojimas palankiomis tarptautinės technologinės infrastruktūros taisyklėmis ir technologinių sąsajų sukūrimas - Bendrumas su kitais rinkos senbuviais technologinių standartų kūrimas
Atgrasymas	Esamų ryšių industrijoje stiprinimas ir barjerų sukūrimas	Bandyamas pažaboti naujus dalyvius dėl rizikos vertinimo neatitikties ir inovatyvių technologijų taikymo

Deinstitucionalizacijos etape **kultūrinis-kognityvinis darbas** – tai rinkos senbuvų atliekamas darbas stiprinant ir *įtvirtinant* esamas institucijas, t. y. aktyviai įtvirtinant norminius pagrindus į dalyvių kasdieninę rutiną. Tam pasitarnauja ir bankinių paslaugų skaitmenizavimas, ir veiklos vystymas, ir teikiamų paslaugų stabilumas bei ilgalaikių ir susijusių paslaugų vartotojams teikimas.

Kasdieninių bankinių paslaugų skaitmenizacija ir vartotojų įtraukimas. Jau nuo 2000 m. pradėjus augti elektroninių paslaugų poreikiui, besivystant vartotojų rinkai ir technologinei pažangai, intensyvėjo tradicinių bankinių paslaugų skaitmenizacija. Sprendimai, skatinantys vartotojus naudotis jų sukurtomis

elektroninėmis paslaugoms, padėjo rinkos senbuviams užsitvirtinti lyderiaujančią vaidmenį.

„[prasidėjo] el. bankingas, aš dėl to ir atėjau, kad statyti tuos elektroninius produktus. <..> Turėjome tokią ideologiją, kad duodame žmonėms nemokamus pinigus, kad nebijotų pradėti kortelių naudotis “ R82, komercinio banko atstovas

Veiklos vystymo ir teikiamų paslaugų stabilumas. Rinkoje dominuojantys skandinaviečiai bankai dėl nuosavybės ir rinkos struktūros pasižymėjo aktyvia augimo strategija ir finansinio kapitalo galia, kuri užtikrino veiklos stabilumą rinkoje ir leido žvelgti į rinkos dalyvius iš galios pozicijų.

„Bet realiai, jeigu tu gerai tvarkaisi su kredito rizika, tai tu negali būti nesėkmingu. <..> Be kita ko, tame banke aš ir pats visada žiūrėdavau, jeigu jie [FinTechai] mane aplenks ir aš pamatysiu, kad jie smarkiai lenkia, tai aš vis tiek iš tradicinio, tokio lėto katino, tos gilios kišenės aš visada juos visus susipirksiu, nes turiu žiauriai daug pinigų. Aš juos visus susipirksiu. Ir aš iš karto juos susipirkęs, plius aš juos suvalgau sau kaip konkurentus, plius aš iš karto iš jų pasiimu know-how. Aš nusiperku tai, kas man yra know-how, integruoju pas save, persidarau savo širdį ir iš karto atsistaju lygiai greta su visais FinTechais.“ R12, komercinio banko atstovas

Informantai pabrėžia, kad tradicinių bankų verslo modeliai veikia taip, kad atsakingai valdant rizikas garantuotų nuolatines pajamas, kas užtikrina stabilų veikimą rinkoje.

„Tai yra tradiciniai bankai, jie savo esme per šviesmečius nuo FinTecho. FinTechas yra alkanas, jis nori per inovaciją pritraukti klientą. Bet jo problema, kad ta inovacija ir iš to kliento gaunami pinigai yra labai slim, palyginus, ką gauna tradicinė katė, tradicinis bankas iš skolinimo, su galingu kapitalu.“ R12, komercinio banko atstovas

Ilgalaikių ir susijusių paslaugų vartotojams teikimas. Esamų institucijų kultūriniam-kognityviniam įtvirtinimui ir rinkos senbuvų pozicijos rinkoje stiprinimui taip pat svarbus ir finansinių produktų neįsitraukimas laikui, nes tarp vartotojų vyravo nuostata, kad patogiau ir saugiau yra rinktis vieną finansinių paslaugų tiekėją. Bankų sektoriaus vadovai suprato, kad klientai yra prisirišę prie konkretaus banko, greitai nekeičia finansinių paslaugų teikėjo ir dažnai naudojasi net keletu finansinių produktų iš to paties komercinio banko.

„Bet ką turi bankai, tą žavesį – tai yra laiką. Jie nusipirko laiką į ateitį, paskolomis, ten 15–20 metų, indėliais turbūt 5–10 metų, jie nusipirko laiką, avansu. Skamba literatūriškai, bet taip yra.“ R11, komercinio banko atstovas

„Mes analizavom, tai iš vartotojo pusės, gyventojų pusės, tai gyventojų judėjimai yra žiauriai nedideli, praktiškai Vakarų Europoje žmonės keičia, apie 3 % žmonių keičia tik bankus, o mūsų šitose geografinėse apie 6 %. Tai žiūrint šitoj perspektyvoj, net labai dramatišku atveju, turi kažkas labai labai įvykti dramatiško, kad senieji bankai, tie legacy bankai turi visiškai nereaguoti, kad įvyktų tas kažkoks tai kritinis pasikeitimas.“ R13, komercinio banko atstovas

Normatyvinio darbo metu, pateikiant teigiamus ir neigiamus pavyzdžius institucinio lauko dalyviams, naujų rinkos dalyviai „demonizuojami“. Tokia veikla pasireiškia viešinant rinkos senbuvų vertinimu neteisėtus naujų rinkos dalyvių veiksmus bei raportuojant apie jų elgseną priežiūros institucijoms.

Neteisėtai veiksmų rinkoje viešinimas. Konkurencijai tarp rinkos dalyvių intensyvėjant ir bankams matant naujų rinkos dalyvių veikimą, jie kvestionuoja naudojamų technologijų teisėtumą ir eskaluodami pateikia institucinio lauko dalyviams tai kaip neigiamus pavyzdžius. Ginčai tarp rinkos senbuvų ir naujokų buvo sprendžiami ir teismuose (**2 priedas, Media12**).

„Jie [FinTech pavadinimas] visa laiką buvo tokie išsišokėliai rinkoje, jie truputėlį taikė, kaip sakant, jeigu pritaikyti FinTechą kaip apibrėžimą – naujus metodus, visa kita. Tai sakyčiau, kad [FinTech pavadinimas] yra tas tikrasis, tuometinis chuliganas, kuris pradėjo taikyti tuos naujus metodus, jie pradėjo tą visa nuotolinį identifikavimą, nors tikrai buvo ten abejonių ar tikrai įstatymiškai galima, ir tikrai nebuvo galima, bet jie tokie, ieškojo tų naujų būdų, tų skaitmeninių būdų ir panašiai, ir ilgą laiką buvo tie vieninteliai <...> mūsų manymu, ji visiškai neatitiko teisės aktų reikalavimų ir mes tikrai, ne tik kad svarstėme, bet mes informavome, informuodavome, ir labai noriai informuodavome Lietuvos banką, priežiūros institucijas.“ R66, PPTFP ekspertas

Pažeidimų raportavimas priežiūros institucijoms. Apie naujų rinkos dalyvių veiksmus rinkos senbuviai pranešdavo priežiūros institucijoms ir technologškai kovo su inovatyviais mokėjimų FinTech sprendimais ir taikomomis technologijomis:

„Tai [ekrano gremžimas, angl. screen scraping] čia buvo pagrindinis pyktis, kuris buvo tas, kad bankai vystė ir tikrai nemažai investavo <...> Tai iki PSD 2 šitas dalykas, na toks, partizaniškai tie darydavo naujokai visi. Na, mūsų tie lietuviški nedarydavo taip, kaip sakant banditiškai, bet, pavyzdžiui, iš užsienio, tai mes kartais matydavome, ir kolegos iš IT, ir kitur, matydavo, kad prisijungiama yra ir klientui yra sukuriamą imitacija, kad jis pats daro atsiskaitymą, bet iš tikrųjų, tai jis nedaro atsiskaitymo. <...> Tai su tomis internetinėms parduotuvėm, tomis pirmosiomis, tuo metu tai nebuvo taip, kad 90 % žmonių apsipirkinėjo internetinėse parduotuvėse, kaip yra dabar, ar panašiai, tai aš sakyčiau, kad tuo metu tai buvo chuliganiškas veiksmas, su kuriuo labai kovodavome.“ R66

Reguliacinio ir technologinio darbo metu laikantis galiojančių teisės aktų ir taisyklių, vyksta veiklos įgalinimas ir pažeidėjų atgrasymas, kuris stiprina esamas institucijas ne tik reguliaciniais, bet ir technologiniais artefaktais.

Veiklos įgalinimas pasireiškia sukuriant ir aktyviai įdiegiant taisykles ir praktikas bei materialinius artefaktus, kurie palaiko ir papildo esamas institucijas.

Technologinio dominavimo įtvirtinimas vyksta naudojantis palankiomis tarptautinėmis ir šalies technologinės infrastruktūros taisyklėmis, kurios apibrėžia jų veiklą ir pagal jas formuojant vidines ir sutartinės teisės tvarkas bei patiems kuriant bendrus standartus ir technologinį barjerą, kuris iš vienos pusės apsaugo jų esamą infrastruktūrą, iš kitos pusės gali apriboti rinkos naujokų veiksmus.

Bendrų su rinkos senbuviais technologinių standartų kūrimas. Taigi, bankai, skaitmenizuodami savo paslaugas, nors ir konkuruodami tarpusavyje, diegė el. bankininkystės sprendimus, kartu bendradarbiavo, vystė ir formavo bendrus standartus. Ir tai leido jiems dar labiau užtvirtinti savo technologinę poziciją kitų rinkos dalyvių atžvilgiu.

„Buvo anksčiau trijų kategorijų bankai. Tai grubiai [banko pav.] ir [banko pav.], du monstriukai, turi didžiąją dalį rinkos. Tam tikra prasme tuometu aš taip nesupratau, bet iš tikrųjų buvo sąlygų diktotojai. Jeigu mes susitariame dėl kažkokio standarto, kitų paklausiamo, bet kadangi kiti laike atsilikę, jie neturi ką pasiūlyti, palinkčioja ir po poros metų padaro. Tada buvo kiti skandinaviški bankai, tai [3 bankų pavadinimai], tai šitie bankai jie nelabai turėjo galimybę patys kažką tai padaryti, tai jie palaikydavo mūsų iniciatyvą, nes norėjo, kad Lietuvoje kažkas atsirastų, bet jie patys nelabai galėdavo kažką naujo išnešti. Ir paprastai labai stipriai jie vėluodavo su kažkuo tai. Ir trečioje vietoje buvo mažiukai, kurie, na, jie negali išsokti su konkurenciniu pranašumu developint, jie dažniausiai ateina paskutiniai ir laukia ką kiti padarys. Tai gaunasi iš principo du žaidėjai kažką nustatinėja arba tariasi. Visi dalyvauja diskusijoje, bet jeigu tie tu pasakys ne - tai ir nebus. <..> Tai mes [banko pavadinimas] tą Bank Linką paleidome 2002 metais. susitikinėjome su [banko pavadinimas], kad jį standartizuoti, kad būtų protokolas vienas.“ R82

Tačiau komerciniams bankams derinant technologinius sprendimus ir kartu įtvirtinant išskirtinę padėtį atsiskaitymų infrastruktūroje per Bank Link paslaugą, atsiskaitymai kortelėmis nebuvo aktyviai plėtojami, nes atsiskaitymų kortelėmis rizika už neįvykusias paslaugas ar neteisėtus veiksmus tenka kortelės išdavėjui, t. y. bankui, o atsiskaitymo per Bank Link paslaugą rizika tenka pačiam vartotojui (**2 priedas, LB41**). Atsiskaitymų mokėjimų kortelėmis rinka Lietuvoje buvo mažai vystoma, mokėjimo kortelių skaičius vienam gyventojui Lietuvoje ECB duomenimis 2011 m. buvo daugiau nei perpus mažesnis už Europos Sąjungos vidurkį (**2 priedas, ECB2**), o Bank Link paslauga buvo aktyviai plėtojama bendradarbiaujant su jas įdiegiančiomis IT kompanijomis.

*Naudojimasis esamos tarptautinės technologinės infrastruktūros taisyklėmis ir technologinio barjero sukūrimas. Kadangi Lietuvos banko valdomos LITAS mokėjimų sistemos dalyviais galėjo būti tik bankai ir kredito įstaigos ir subjektai, nurodyti LITAS sistemos taisyklėse (**2 priedas, LB40**), tai įmokų surinkimo tarpininkų veikla buvo įsprausta į šiuos technologinės infrastruktūros rėmus. Pastebėtina, kad atsiskaitymai kortelėmis elektroninės prekybos vietose online Lietuvoje ilgą laiką buvo riboti, nes komerciniai bankai šią paslaugą Lietuvoje teikė labai ribotai ir kaip technologinį sprendimą siūlė Bank Link paslaugą.*

„Mes turėjome per daug Carderių ir vagysčių, ir verslui neapsimoka veltis į tuos verslus, kurie yra labai nuostolingi, ir kuriuose yra labai daug minusų. Iš kitos pusės, yra Visa ir Mastercardas, jie mūsų regioną priskyrė prie blogiukų regiono, kaip Rusija ir Ukraina, ir didžioji dalis paslaugų tiekėjų neleido lietuviškiems vartotojams su lietuviškais IP adresais iš Lietuvos

besijungiantiems, atsiskaitinėti su kortelėmis visame pasaulyje.“ R42, FinTech atstovas.

Bankų teikiama Bank Link paslauga įtvirtino ir dar labiau užtikrino komercinių bankų galios poziciją rinkoje.

„Tai vat čia yra tokie dvišalės rinkos elementai, kurie sako, žiūrėk, nėra kitų instrumentų, kuriais tu prie to dalyvio galėtum pinigų iš jo pasiimti.“ R6, Lietuvos banko atstovas

„Bank Link'o mokėjimų technologija tai buvo tam tikras žingsnis, kuris greičiausiai stiprino jų poziciją elektroninių mokėjimų, elektroninės komercijos erdvėj.“ R3, Finansų ministerijos atstovas

Tai yra tam, kad galėtų vystyti el. komercijos įmonės, bankai sukūrė saugų prisijungimą – technologinę prieigą prie „uždarų“ bankinių sistemų. Verslo subjektai ir ypač elektroninės komercijos įmonės įmokoms surinkti galėjo naudoti atsiskaitymus tiesioginiu pavedimu, kortelėmis ir per bankų siūlomą Bank Link paslaugą, ir tuomet mokėjimus į kitus bankus komerciniai bankai atlikdavo per Lietuvos centrinio banko LITAS mokėjimų sistemą tiek šalies viduje, tiek ir ES valstybėse. Todėl bankų sukurta technologinė Bank Link prieiga natūraliai sudarė bankams konkurencinį pranašumą, užtartinantį pozicijas ir santykius tarp bankų ir naujų rinkos dalyvių.

Sutartimis paremto dominavimo įtvirtinimas vyksta skeptiškai vertinant naujus rinkos dalyvius ir neprileidžiant jų prie bankų valdomų išteklių – klientų sąskaitų bei mokėjimų infrastruktūros bei pažabojant naujų dalyvių augimą sutartinėmis priemonėmis, nes reguliuojamoje rinkoje komerciniai bankai atsakingi už rizikos valdymą ir tinkamas operacijas.

Skeptiškas bankų požiūris į naujus rinkos dalyvius vyko rinkos senbuviams nematant naudos iš mokėjimų FinTech kuriamos vertės, palyginti su tuo, kad už tokių klientų operacijų rizikos vertinimą atsakingi išlieka komerciniai bankai. Atsiradus naujiems rinkos dalyviams, dėl rinkos dydžio tradiciniai bankai nematė pelningo bendradarbiavimo galimybių, ir, kaip jie įvardina, „nebuvo pelningo verslo modelio“.

„Kad bankui tai yra nauja, nežinoma sfera, bankas mano manymu nelabai nori įsileisti, tuo metu bent jau nenorėjo įsileisti naujų žaidėjų. Tie dauguma nauji žaidėjai yra mažos įmonės, bankai įpratę dirbti tik su didelėmis įmonėmis, patikimomis įmonėmis, su įvairiomis garantijomis, kurių mažos įmonės negalėdavo suteikti bankams, ko pasekoje tiesiog neįvykdavo bendradarbiavimo, nes bankas turi, tam, kad įvyktų bendradarbiavimas, bankas turi norėti. O bankui pradėti bendradarbiavimą turi būti kažkoks tai, na nežinau, business case lietuviškai, tai to business case iš banko nebūdavo tiesiog, ir ko pasekoje pakankamai sunkiai prasiskindavo kelių mažos įmonės atėjusios į banką.“ R10, komercinio banko atstovas

Bankų dominavimas mokėjimų sektoriuje. Kartu su elektroninės komercijos vystymusi ir augančiais vartotojų poreikiais, vystantis naujų paslaugų poreikiui, bankai išlaikė savo dominavimą:

„Visą ilgą laiką bankai dominavo mokėjimų rinkoje, mokėjimuose, sakykime taip. Kai aš kalbu mokėjimus – tai nuo ten tiesioginio debeto iki ten

paprasto mokėjimo nurodymo. Tai jie dominavo. Vienintelė sritis, kur bankai nebuvo baisiai, baisiai stiprūs, ir kur buvo kažkiek tai konkurencijos ne iš bankinio sektoriaus, tai buvo įmokų surinkimas. Kas yra įmokų surinkimas – tai įmokų surinkimas, tai tokia paslauga, kur ateidavo susimokėti Lietuvoje įmokas, ir galėdavai tu nueiti į koki nors Lietuvos paštą ir į ją, tą įmoką, susimokėti už koki ten vandenį, pavyzdžiui, Lietuvos pašto skyriuje. Tai buvo vienintelė sritis, kur su bankais kažkiek tai konkuruodavo ne bankai. Na, o visur kitur tiesiog bankai dominavo, ir dominavo pirmiausiai dėl to, kad niekas kitas negalėdavo teikti analogiškų mokėjimo paslaugų, remiantis teisės aktais.“ R10, komercinio banko atstovas

Bendradarbiavimas su IT industrijos įmonėmis pradžioje buvo vertinamas pozityviai, matant abipusiai naudingą bendradarbiavimo modelį. Pavyzdžiui, aptarnaudami naują augantį segmentą – elektronines parduotuves, jie sprendė bankų problemas – resursų poreikį, reikiamą skirti santykinai mažo pelningumo verslo klientams, tačiau tai kartu didino klientų krepšelį. Tačiau greitas ankstyvųjų FinTech augimas pradėjo kelti konkurencinių rūpesčių, todėl FinTech įmonėms esant priklausomoms nuo bankų dėl sąskaitų poreikio ir technologinės prieigos Bank Link, bankai turėdami konkurencinį pranašumą galėjo išlaikyti savo pozicijas rinkoje.

„Buvo atsiradę [įmonės pavadinimas], kuri sakė, mes galime būti tarpininkas Bank Linko, to po to kaip [įmonės pavadinimas], kuris sakė – mes suintegruosime visus mokėtojus. Ir kadangi jie [įmonės pavadinimas] tą padarė Latvijoje labai sėkmingai, aš nuoširdžiai išsigandau, kad jie tą padarys, nes pasiima storą grietinėlę ant kiekvieno mokėjimo e-comme, tai aš sakiau super, bet aš visada galiu pasakyti – lauk, na, mažiukus integruok, bet didelius pasiimam tiesiai.“ R82, komercinio banko atstovas

Tačiau kai rinkos senbuviai keliama apribojimai FinTech įmonėms tapo išsprendžiami pasitelkiant globalias technologines inovacijas, konkurenciniai santykiai tarp rinkos dalyvių pradėjo keistis ir pavojo konkurencinėmis kovomis.

Bandymas pažaboti naujų dalyvių augimą teisinėmis priemonėmis. Nors naujų rinkos dalyvių veikla siūlo naujas, patrauklias paslaugas vartotojams ir pradeda keisti konkurencinę aplinką, jų verslo modeliai iš pradžių net ir nebuvo visiškai suprantami rinkos senbuviams. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad praktiškai visi nauji FinTech rinkos dalyviai, nors iš pradžių ieško bendradarbiavimo galimybių su rinkos senbuviais bankais, kad būtų kuo mažesnė įtampa įeinant į rinką, o vėliau savo paslaugas atskiria, ir konkurencinės kovos stiprėja, bankams siekiant pažaboti jų vystymąsi. Tačiau suprasdami, kad tiek rinkos dalyviai, tiek senbuviai yra toje pačioje susijusioje finansinių paslaugų sistemoje ir technologinėje infrastruktūroje, sąlygojančioje sistemos makrostabilumą, naujieji FinTech dalyviai nedemonizuoja bankų ir nesudaro reguliatoriui prielaidų, kad reikia pasirinkti tarp dviejų konfliktuojančių stovyklų.

Be to, ankstesnė bankinių krizių patirtis Lietuvoje buvo suformavusi nepasitikėjimą greitai išaugusiais naujais vietiniais finansų rinkos dalyviais.

„Faktas, kad jie [bankai] į mus pradžioje žiūrėjo, na, tiesiog, pažais čia jaunimėlis, kažką čia padarys, bet poveikio jokio aplinkai nebus, kad kažko

rimtesnio mes čia nenuveiksim. Po to, matyt, pradėjo matyti skaičius, ir kas vyksta, tai tada perėjo į tokią stadiją, kad na, pabandom mes čia juo biškį pariboti“ R4, FinTech

Tačiau pradžioje bankai net nemanė, kad FinTechai gali būti jų konkurentai:

„Tai mums jie nelabai buvo konkurentai, aš apskritai galvoju, kad bankui dideliame joks FinTechas nėra konkurentas. Neįmanoma [FinTech įmonės pavadinimas]. [Banko pavadinimas] nėra konkurentas [FinTech įmonės pavadinimas], net mokėjimuose, nes jie kiekvienas turi savo skirtingą žaidimų lauką.“ R12, banko atstovas

Naujų rinkos dalyvių augimas neliko nepastebėtas, bet norėdami teikti mokėjimų paslaugas, naujieji dalyviai turėdavo naudoti prieigą prie bankinių sistemų, kurios iki kol įsigaliojo PSD2 direktyva (**2 priedas, EP3**), buvo uždaros. Rinkos senbuviai bankai, kurie ne tik užėmė lyderiaujančią poziciją rinkoje, bet ir turėjo ilgametę patirtį, tuo metu pozityvią užsienio investuotojo reputaciją, pradėdami kvestionuoti tokių įmonių veikimo teisėtumą ir jų naudojamas technologijas galėjo stabdyti jų vystymąsi tiesiog nutraukdami komercines bendradarbiavimo sutartis (**2 priedas, Media12**). Tokios bankų taikomos priemonės ribojo konkurenciją sektoriuje ir kūrė atitinkamus barjerus. Kilus konfliktui tarp rinkos dalyvių, rinkos senbuviai elgsena buvo nagrinėjama ir Lietuvos konkurencijos tarybos, kur ginčo metu vienas didžiausių Skandinavijos bankų pripažino tokius veiksmus ir deklaravo savo pasižadėjimą nesiimti konkurencijos ribojimo veiksmų (**2 priedas, KT13**).

Reguliacinis darbas vyksta ir *atgrasymo metu*, kai remiamasi galiojančiais teisės aktais, būtent dėl keliamos rizikos, siekiama stiprinti esamas institucijas. Remiantis galiojančiais teisės aktais, patiems rinkos dalyviams bandoma *pažaboti naujus dalyvius dėl rizikos ir inovatyvių, nepatvirtintų technologijų taikymo*.

„Tas ribojimas yra susijęs tikrai su tuo, ką aš sakiau – su veiklos nepriimtumu. Per vertybinę arba per hardinę AML ir TF dalį. Tai čia iš vienos pusės ir vienareikšmiškai, ir vienareikšmiškai atmetu bet kokią banką, <...>, bet kokią spekuliaciją, kad čia mes tokiu būdu net sudarydavom dirbtines kliūtis savo galimiems konkurentams, tai kategoriškai atmetu, net, nes realiai aš ir buvau tas žmogus, kuris galėjau tą paslapčia nuspręsti, duoti, tą taip vadinkim, įsakymą kažkokį, arba labai stengtis, kad taip būtų. <...> Tai man net mintyse atvirkščiai, atvirkščiai – kuo daugiau, tuo geriau, tegu atsidaro, tu labiau pažinsi. Atidaryk tą sąskaitas, jeigu tikrai jie praeina visus Eligibility Criterias, according to AML TF reikalavimus – no problem, tai čia ne klausimas.“ R12, komercinio banko atstovas

„Tai kol nebuvo tos PSD2, kol nebuvo įstatyminės bazės, tai iš tikrųjų tai būdavo atkertama prieiga, nes tu neturi pagrindo kaip leisti klientui. <...> tai būdavo tiesiog biznio santykiai, tu atjungi ir sakai, žiūrėk, taip daugiau nedarykit, ir viskas, tai labai paprasta yra.“ R66

Taigi tiek naujų metodų, tiek ir naujų verslo modelių taikymas, kuris buvo neapibrėžtas įstatymų, rinkos senbuviai buvo vertinamas kaip neatitinkantis esamų įstatymų ir keliantis rizikas, kurias turi prisiimti ir kontroliuoti bankai, nes per jų infrastruktūrą vyksta mokėjimų pavedimai, o iškilus pažeidimams gresia baudos ar

licencijos atėmimas. Todėl, įtvirtindami galiojančias institucijas, rinkos senbuviai nėra instituciniai antrepneriai, keičiantys institucinį lauką.

FinTech įmonių vaidmuo de-institucionalizacijos etape. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad naujų FinTech tipo kompanijų vystymosi užuomazgos prasideda jau nuo 2004 m., Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą ir tapus ES Bendrijos dalimi. Santykinai mažoje Lietuvos rinkoje ankstyvųjų FinTech antrepnerių ir šios rinkos naujokų nėra daug ir juos vienodai įvardina visi informantai. Todėl tyrime nagrinėjami ankstyvieji sėkmingi FinTech mokėjimų rinkos pradininkai, kurie aktyviai veikia ir savo paslaugas vysto elektroninėje mokėjimų erdvėje. Šiame tyrime nauji rinkos dalyviai, kurie inicijavo inovacijas fizinėse prekybos vietose, netyrinėjami dėl jų riboto poveikio šio sektoriaus skaitmeninei transformacijai.

Duomenų analizė atskleidė, kad nors vietinių Lietuvos FinTech rinkos pradininkų veiklos pradžia mokėjimų segmente buvo skirtinga, tačiau charakteringa tai, kad iki ES direktyvos priėmimo tokia veikla buvo inicijuota jau verslo patirtį turinčių verslininkų, kurie jau turėjo pasiteisinusius, veikiančius verslus ne finansų, bet IT ar azartinių lošimų srityse. Tai pagrindžia ir tarptautinius tyrimus (1.2.1 skyrius), teigiančius, kad FinTech įmonių iniciatyvos kilo ne iš finansinių paslaugų, bet iš IT industrijos. Tačiau atsiradus reguliaciniam mokėjimo įstaigų legitimavimui, įsitraukia ir nauji, startuolių tipo antrepneriai, kurie nebūtinai turi anksčiau veikusių didelių vietinių verslų patirties.

Įmonės savo veiklos pradžioje elgiasi skirtingai – ankstesnę sėkmingo verslo patirtį turintys antrepneriai veikia individualiai, ieškodami su tradiciniais žaidėjais bendradarbiavimo taškų, iki tol, kol, pasiekdami pakankamai dideles verslo apimtis, tampa jiems konkurentais, o naujieji antrepneriai, kurie pradeda vystytis kartu su besikeičiančiu ES reguliavimu, aktyviai įsitraukia į besiformuojančią startuolių ekosistemą, kadangi jiems svarbu pritraukti rizikos kapitalą, ir veikia laviruodami tarp skirtingų reguliacinių aplinkų.

Analizuojant rinkos antrepnerių veikimą de-institucionalizacijos etape pastebima, kad nauji rinkos dalyviai aktyviai veikia atlikdami normatyvinį ir kultūrinį-kognityvinį darbą instituciniame lauke, ardydami esamas institucijas dėl to, kad aplinkos sąlygos tiek globaliu, tiek šalies ir industrijos lygiu pasikeitė. Informacinių technologijų galimybės įgalino dar geresnį ir inovatyvesnį vartotojų poreikių tenkinimą skaitmeninėje ir fizinėje erdvėje, tačiau sistemų susietumas trukdo sparčiai savarankiškai vystytis. Todėl dėl savo netradicinių veiksmų, šie veikėjai įvardinami kaip instituciniai antrepneriai, kurie laužo esamas taisykles ir suardo esamas institucines praktikas. Empirinės analizės metu naujų rinkos dalyvių institucinis darbas de-institucionalizacijos etape pateikiamas **3.6 lentelėje**.

Plačiau aptariami institucinio darbo kategorijas formuojantys rinkos naujokų veiksmas.

Atliekant **normatyvinį darbą**, ardančią esamas institucijas palaipsniui, veikiant nereguliuojamoje erdvėje, *atsiejamas vertybinis pagrindas*, kai palengva, o vėliau ir visiškai keičiamos ir institucionalizuojamos praktikos, palaipsniui įtvirtinamos naujos kategorijos paslaugos.

3.6 lentelė. Mokėjimų FinTech rinkos naujokų vaidmuo deinstitutionalizacijos etape

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Vertybinio pagrindo atsiejimas	Drąsus naujos kartos paslaugų įtvirtinimas	• Kritiškas požiūris į esamas paslaugas ir naujų verslo galimybių pastebėjimas • Naujų verslo modelių pritaikymas • Nenuolankus ir greitas augimas
Kultūrinis-kognityvinis darbas		
Nusistovėjusių nuostatų ardymas	Naujoviškų mokėjimo paslaugų atsiejimas	• Naujų paslaugų aiškinimas klientams, partneriams ir reguliatoriui • Globalių naujienų / inovatyvių idėjų pritaikymo demonstravimas • Įsitraukimas į startuolių bendruomenės veiklą • Investuotojų susidomėjimo kėlimas
Nusistovėjusių rinkos dalyvių ryšių ardymas	Naudos demonstravimas	• Žemesnės kainos vartotojams • Paslaugų suteikimo greitis • Paslaugų suteikimo patogumas • Neaptamautų klientų pasiekimas • Paslaugų teikėjų skaičiaus didinimo ir konkurencijos galimybės parodymas
Nusistovėjusių rinkos dalyvių technologinių praktikų ardymas	Technologinio ir skaitmeninio pranašumo demonstravimas	• Naujų technologinių sprendimų pritaikymas • Technologinių inovacijų kūrimas • Technologinio pranašumo jautimas

Drąsus naujos kategorijos paslaugų įtvirtinimas pasireiškia per kritišką požiūrį į esamas paslaugas ir pastebint naujas verslo galimybes, naujų verslo modelių sukūrimą ir pritaikymą, nenuolankų ir greitą augimą.

Kritiškas požiūris į esamas paslaugas ir naujų verslo galimybių pastebėjimas padėjo vystyti pirmosioms naujo tipo FinTech įmonėms. Kadangi šis pelningas finansinių paslaugų sektorius yra reguliuojamas ir prižiūrimas ypač dėl viešo intereso užtikrinimo ir pinigų plovimo bei teroristų finansavimo prevencijos (LR Finansų įstaigų įstatymas), todėl naujiems rinkos dalyviams buvo svarbu pradėti veiklą nereguliuojamoje verslo nišoje ir sukurti inovatyvius verslo modelius ir, naudojant naujas skaitmenines technologijas, užsitikrinti verslo išgyvenamumą ir pelningumą. Ankstyvas, dar prieš PSD1 reguliavimą prasidėjęs iš skaitmeninių technologijų srities kilusių antreprenierių su globalia mąstysena ir patirtimi įsitraukimas atnešė į finansinių paslaugų sektorių naują požiūrį ir netgi siekį teikti tokias paslaugas už vienos jurisdikcijos ribų, kurį PSD 1 direktyva įteisino vėliau. Tačiau būtent nelicencijuota veikla ankstyvosios mokėjimų institucijoms sudarė palankias galimybes vystyti sparčiau. Pavyzdžiui, antreprenieris X pastebi besikeičiantį vartotojų poreikį augant elektroninei komercijai, todėl savo nauja veikla praplečia esamas mokėjimo paslaugų ribas, kas leidžia įmonei augti itin sparčiai.

„Tai iki 2010 metų ir nebuvo jokio reguliavimo įmokų surinkimui, kurį mes darėme. Tai nebuvo jokio įstatymo, nebuvo uždrausta, ir mes jį atlikome.“

R33, FinTech atstovas

FinTech antreprenierių išskirtinumas buvo ir tas, kad jie, ateidami į kitą, naują institucinį lauką, atsinešė ir kritišką požiūrį esamas paslaugas:

„Buvo tik vienas FinTechas, kuris dabar išaugęs labai didelis, tada jisai užsiiminėjo visai kita veikla. Bet mes ten visi jį keikdavome, nes jisai buvo kitoks <...> ten tokie žmonės irgi buvo nemalonūs, galėčiau pavartoti šitą žodį <...> na jie jau buvo išskirtiniai- jie jau žinojo, ko nori, jie žinojo savo teises, pareigas ir taip toliau, tai jau matėsi, kad jau jie kitokie, negu standartinės įmonės. <...> ten reikėjo greičio, nebuvo jokio ačiū, prašau ir viso gero, <...> na tai jūs čia sužinokite, kur tas mokėjimas dingo, na ta prasme šokdindavo jie.“ R57, banko atstovas

Naujų verslo modelių pritaikymas įnešė į industriją naujas, lik šiol nebuvusias praktikas ir kainodara. Kas vienija pirmuosius vietinius FinTech startuolius, tai jų drąsus ir kartais aštrus požiūris kvestionuojant industrijoje nusistovėjusias normas ir siūlant drąsius sprendimus.

„Mes gi ten kainodaras visai kitokias pasiūlėm, ta prasme, kad tuo metu pavyzdžiui, kad suprasti, pervedimas. Mes pradėjom nuo Didžiosios Britanijos, nes man tai buvo paprasčiausia. Pervedimas į Didžiąją Britaniją kainavo vidutiniškai nuo 80 iki 120 Litų už pervedimą, kuris ten trukdavo 3-5 dienas, mes iš karto atėjom į rinką su pasiūlymu – padarysim pervedimą už 60 pensų, kas yra ten nepilnas Eurais, ir kuris nueis tą pačią dieną. Na, tai natūralu, kad mes turėjom tokį, taip sakant, dėmesį.“ R4, FinTech atstovas

„Aštrus požiūris. Tie, kurie buvo labai agresyvūs ir na, keitė savo labai aštriu požiūriu, tai [FinTech vadovo vardas pavardė]. Kitas, kurio gal nepaminėjote, [FinTech įmonės pavadinimas] irgi buvo turbūt ne iš karto, bet tikrai greitai augantis ir tikrai turbūt savo kainodaros, produktų iniciatyvomis stumtelėjęs rinką, gal labai aštriai. <...> Tai va, ir vietiniai žaidėjai buvo. Ar jie iniciavo- taip, inicijavo.“ R6, Lietuvos banko atstovas

„Įmonė X yra tas tikrasis, tuometinis chuliganas, kuris pradėjo taikyti tuos naujus metodus, jie pradėjo tą visa nuotolinį identifikavimą, nors tikrai buvo ten abejonių ar tikrai įstatymiškai galima, ir tikrai nebuvo galima, bet jie tokie, ieškojo tų naujų būdų, tų skaitmeninių būdų ir panašiai, ir ilgą laiką buvo tie vieninteliai, aš bent jau nepamenu, kad kažkas būtų iš tų.“ R66

Nenuolankus ir greitas augimas deinstitucionalizacijos etape buvo charakteringas drąsiems naujiems rinkos dalyviams. Naujiems dalyviams, kaip startuoliams, buvo svarbus greitas augimas, ir dėl jų naujumo (angl. *liability of newness*) buvo svarbus greitas įsitvirtinimas rinkoje.

„Čia ir buvo tas užsikabinimas, ir ištėstavimas, kad papildomos paslaugos, jos yra reikalingos, ir apyvartos [augimas buvo] jau ten antrais metais.“ R68, FinTech atstovas

Tačiau ne visiems rinkos naujokams pavyko sėkmingai įsitvirtinti, kai kurie naujų rinkos dalyvių bandymai buvo ir nesėkmingi:

„Tai [pavadinimas] nelabai pavyko, bandė ten įeit, buvo ten toks [pavadinimas] vaikščiojo, pardavinėjo savo paslaugas.“ R68, FinTech atstovas

Todėl, siekdami įsitvirtinti, praktiškai visi nauji rinkos dalyviai turėjo konkurencijos nulemtus susidūrimus su rinkos senbuviais, kuriuos sprendė dviem būdais:

1. Asmeniniais kontaktais ieškodami bendradarbiavimo modelio (Interviu R81, R68, R33) ir suvokdami, kad jiems dėl savo naujumo ar mažumo bus sudėtinga eiti į atvirą konkurencinę kovą:

„Nes jautėme, kad neturime tokios galios. Tai buvo su bankais buvo kalbama kaip su partneriais.“ R81, FinTech investuotojas

2. Ryžtas atvirai konkurencijai (Interviu R33, R4, R68), kai dėl greito augimo sukauptus kapitalą ir pasitelkiant technologines inovacijas sėdama prie diskusijų stalo.

„Tuo tarpu su [banko pav.] mes pakariavome ir 4 mėnesius kovojome techniškai, kol mes padarėme tokį sprendimą, kurio jie negalėjo daugiau blokuoti ir tada jie sėdo prie derybų stalo.“ R33, FinTech

Būtent konfliktai su tradiciniais rinkos dalyviais ir padėjo kvestionuoti vertybinį pagrindą, kodėl tik tokie rinkos dalyviai ir tik taip gali teikti paslaugas rinkos dalyviams. Palaipsniui vienas po kito įtvirtindamos naujus inovatyvius sprendimus, FinTech įmonės keitė nusistovėjusias praktikas ir santykius su klientais ir rinkos dalyviais:

„Bet po to [banko pav.] įvykio, kai mes Valstybinius mokesčius padarėme per atskirą kanalą ir tada projektas ėjo su bankomatais, ir lygiai toks pats pokalbis su jais buvo, bet bankomatai – mums jau reikėjo bankų, nes jau bankų kortelės išduotos. Ir jie iš pradžių irgi pasakė, kad ne mums neįdomu, dar kažką. Sakau, žiūrėkite, jūs atsimenate Valstybinės mokesčių inspekcijos projektą? Tas pats bus ir su bankomatais, arba jūs dalyvaujate, arba nedalyvaujate. <...> Tai kai gavo kelis kartus „per veidą“, tai pradėjo sukalbamesni būti.“ R68, FinTech atstovas

FinTech antreprenierių veiksmai atskleidžia, kad inovatyvūs sprendimai rinkoje buvo pagrįsti ne tik dėl verslo poreikių, bet ir dėl numatomų pokyčių reguliacinėje aplinkoje ir jau egzistuojančių tarptautinių praktikų, todėl jų strategija apėmė ir tarptautinę industrijos konteksto perspektyvą, numatant, kad ateityje ši veikla bus reglamentuota.

„Tai 2010 metais, kai jau nusimatė naujas įstatymo išėjimas ir mes jau planavome gauti licenziją, tai tuo metu mes įmokas rinkome daugiausiai tik Lietuvoje. Ir [komercinio banko pavadinimas] dominavo, tai tuo metu [komercinio banko pavadinimas] nusprendė, kad čia didelė rizika, kad mes teikiame tas paslaugas, nors jau teikėme 4 metus ir jiems problemų su tuo nebuvo, nusprendė mums nutraukti šią paslaugą. Ką tai mums reiškė, kad mes būtume užsidarę, nes pusę savo pajamų mes gavome iš to banko, ir jeigu mes tos paslaugos nustotume teikti, tai netektume didžiosios dalies klientų ir pragyvenimui skirtų lėšų.“ R33, FinTech atstovas

Konkurencinės kovos sustiprėjimas tarp rinkos dalyvių suaktyvina diskusijų lauką ir atkreipia reguliatoriaus dėmesį, kai kvestionuojamas technologinių sprendimų patikimumas ir teikimo būdai, įtraukiamos teisėkūros ir reguliatoriaus institucijos, o įmonės aktyviai išitraukia į aiškinamąją veiklą, norėdamos pagrįsti naujo verslo modelio ir technologijų naudojimo svarbą.

„Tai natūralu, kad komerciniai bankai ir ta tikroji, didžioji infrastruktūra, kad jinai saugosi. Tai čia kitaip negali tai veikti, ir mes tikrai negalim kiekvieno prileisti prie visų kanalų, ir visų galimybių, tiek gauti mokėjimus, nes kitaip prasidės masinis pinigų plovimas, frodai, ir panašiai, ir tiesiog sugriausim visą sistemą ir neveiks. Iš esmės neturėsime viens kitu pasitikėti šioje srityje. Tai čia yra labai natūralu. <...> Kalbėsi pirmiausia apie vadinamą business case, kaipo tokį, o tada su compliance žmonėms ir visą kita jau derini procedūras ir panašiai. <...> Buvo strateginių tokių partnerių, tai aišku, kad jau aiškinom pilnai ir švietėjiška veikla užsiiminėjom ir aiškinom ir tiems compliance žmonėms, ir taip toliau, bet tikrai ne visiems, vienareikšmiškai.“ R4, FinTech atstovas

Kaip įvardina rinkos dalyviai, ankstyvose konkurencinėse kovose su bankais atsilaukę padėjo tiek bendradarbiavimo ieškojimas, tiek ir drąsus stojimas į konkurencines kovas. Net ir po Mokėjimų ir Elektroninių pinigų įstaigų įstatymų priėmimo, kai šios įstaigos turėjo gauti licencijas ir tapti reguliuojamais subjektais, naujų FinTech įmonių pradėjo kurtis daugiau, tačiau jos visos susidūrė su panašiais iššūkiais. Visi rinkos informantai pastebi, kad savo veikloje pirmiausia jie ieškojo kooperacijos su rinkos senbuviais, pozicionuodami savo produktus kaip papildančius, ne vien tik dėl verslo modelių, bet ir dėl susijusios finansinių paslaugų infrastruktūros, tačiau bankai, matydami augančius konkurentus, iš pradžių jų nepripažino, o vėliau stengėsi apriboti jų veiklą.

Greitas augimas buvo svarbus dar ir dėl to, kad stebėdami ES reguliacinius pokyčius, verslininkai įvertino, kad tokios veiklos reguliavimas bus tikėtinas ateityje, todėl svarbu užsitikrinti geras startines pozicijas ir savo veiklos legitimumą rinkos dalyvių aktyje:

„Pradžiai pradėkime nuo to, kad iki 2010 metų ir nebuvo jokio reguliavimo įmokų surinkimui, kurį mes darėme. Tai nebuvo jokio įstatymo, nebuvo uždrausta, ir mes jį atlikome. Tada išėjo direktyvos, išėjo pirmi įstatymai, reikėjo gauti licenziją. Tai 2010 metais, kai jau nusimatė naujas įstatymo išėjimas ir mes jau planavome gauti licenziją, tai tuo metu mes įmokas rinkome daugiausiai tik Lietuvoje.“ R33, vienos pirmųjų FinTech įmonės vadovas

Kultūrinis kognityvinis darbas deinstitucionalizacijos metu vyksta ardant nusistovėjusias nuostatas per naujoviškų mokėjimų paslaugų atsiejimą ir ardant nusistovėjusius institucinio lauko dalyvių ryšius ir praktikas.

Naujoviškų mokėjimo paslaugų atsiejimas nuo ankstesnių yra labai svarbus jas legitimuojant ir įtvirtinant instituciniame lauke. Jis pasiekiamas aiškinant klientams apie tokių paslaugų privalumus ir globalias tendencijas, įtraukiant institucinio lauko dalyvius ir ypač investuotojus, kurie turi ir gali prisidėti reikiamaiais vystytis resursais.

Naujų paslaugų aiškinimas klientams, partneriams ir reguliatoriui. Naujieji rinkos dalyviai, bendraudami su potencialiais klientais, aiškino apie naujas paslaugas ir jų privalumus, lygindami su paslaugomis, teikiamomis tradicinių dalyvių, ir taip keitė supratimą apie tai, kas gali būti paslaugų teikėjas, ir tai, kad naujieji dalyviai yra patikimi:

„Tai faktas, kad didžioji visa dalis naujų klientų, arba tų, pas kuriuos ateidavom mes, vadybininkai, arba bet kas kitas, tai na, galvojo, kad mes, aišku, apgavikai, avantiūristai, visa kita ten, ta prasme, visokių ten epitetų apie save girdėjom, kad mes ten pasiimsim pinigus ir juos pradanginsim, ir pavoksime, ir panašiai, nes šnekam visiškai nesąmones. Įsivaizduojat, ateini pas žmogų, sakai, va tu dabar moki šimtą litų, tai dabar mokėsi dvidešimt centų. Sako, ką, jūs čia visai nučiuožę. Ta prasme, kur aš čia vesi tuos pinigus ir kas čia iš viso bus dabar? Tai vienareikšmiškai, tas buvo, bet, kaip ir visur, turbūt, kad kažką kitokio pasiūlai, tai tas iš pradžių atmetimas, po to- na gerai, kažkokiom mažom sumom pabandom, ta prasme, tada pabando, pasižiūri, kad iš tikrųjų, gauna, greitai veikia, viskas tvarkoj, tai tada vis daugiau, daugiau tų procesų ir juda.“

R4, FinTech atstovas

Naujų paslaugų aiškinimas kūrė ir pasitikėjimą naujais rinkos dalyviais, t. y. keitė supratimą tarp verslo partnerių ir klientų, nes legitimumo ir patikėjimo jų inovatyvia veikla sukūrimas yra svarbus tiek sėkmingam verslui, tiek naujos, besiformuojančios industrijos kategorijos pripažinimui.

Rinkos naujokai, pasiekę tam tikras veiklos apimtis, taip pat pradeda konsultuotis ir su reguliatoriaus organizacijos priežiūros skyriumi, aiškindami apie naujus verslo modelius. Šios naujos mokėjimo paslaugų inovacijos tampa tomis paslaugomis, kurios dėl patrauklios kainos, patogumo, globalios krizės padiktuotų iššūkių ir didelės konkurencijos rinkoje nebuvimo, tenkina besikeičiančius vartotojų poreikius. Pastebėtina, kad nors pradžioje pirmosios FinTech įmonės veikė nereguliuojamoje srityje, jos iš esmės atitiko esamą reguliavimą ir jo nepažeidė, tačiau jų ėjimas į reguliuojamą bankų veiklos zoną buvo vertinamas kaip „pilka zona“, kurioje dar neaišku ir rinkos dalyviams, ir reguliatoriui, ar tokie verslo modeliai, tokios paslaugos yra tinkamos. „Pilka zona“ yra puiku terpė vystyti inovacijas, tačiau jų turi nedrausti reguliuotojas. Tuo labiau, informantai pažymėjo, kad nors ir įgyvendino novatoriškus verslo modelius, neteisėtos veiklos jie nevykdė, t. y. elgėsi pagal galiojančius teisės aktus. Ir nors veikiant nereguliuojamame lauke, jie teisiškai neturi sąveikos ir yra nekontroliuojami centrinės priežiūros institucijos – reguliatoriaus, tačiau formuodami neprieštaravimo praktikas, formuoja reguliatoriaus supratimą apie naujus verslo modelius.

Globalių naujienų / inovatyvių idėjų pritaikymas. Nauji FinTech rinkos dalyviai aktyviai stebėjo globalias tendencijas ir inovuodami dažnai pritaikė esamas praktikas bei kūrė naujas. Lietuvai nuolatos pasižymint žemesniu nei ES vidurkis R&D indeksu, globalių inovacijų pritaikymas finansų sektoriuje rodė sektoriaus ekonomikos augimo potencialą.

Susiderindamos su Lietuvoje vykstančiais renginiais, naujos FinTech kompanijos pristatė globalias ambicijas, skambiomis inovacijas akcentuojančiomis antraštėmis pasiekdamos visuomenės auditoriją:

„Lietuva turi visas galimybes būti pasauline lydere mobiliųjų mokėjimų srityje. Tai įrodo mūsų gebėjimas diegti paslaugą anksčiau nei ji pasirodys pasaulinėse 2012 m. Londono olimpinėse žaidynėse. <...> Lietuvos bendrovės, pristatančios savo paslaugą, aplenkė ir „Google“, kuri dar tik ruošiasi pradėti teikti laukiamą „Google Wallet“ atsiskaitymų paslaugą.“ **(2 priedas, Media8)**
Tačiau tokie pareiškimai yra kritikuojami rinkos senbuvų:

„Tokia sistema nėra nauja, – žurnalistams po Stokholmo vykusio renginio <...> sakė bendrovės Centrinės Europos ir Eurazijos regionų direktorius<...>. – Ji egzistuoja jau daugiau nei dešimtmetį, tačiau negaliu pasakyti, kad mobilūs mokėjimai yra labai pasisekę.“ **(2 priedas, Media13)**

Naujovių pritaikymas FinTech sektoriuje taip pat atspindėjo ir jaunesnės kartos susidomėjimą technologijomis bei technologiniais sprendimais, papildė augantį el. komercijos segmentą ir atliepė bendrą skaitmenizacijos kryptį.

Įsitraukimas į startuolių bendruomenės veiklą. Veikdami naujai besiformuojančiame segmente, rinkos antreprenieriai traukė kitų dalyvių dėmesį. Prasidėjus aktyvesniam startuolių bendruomenės formavimuisi Lietuvoje ir įsitraukiant į startuolių bendruomenės judėjimą, kuris ypač suintensyvėjo po globalios finansų krizinės, FinTech startuolių ir inovacijų tematika atsirado ir konferencijų formatuose ir pritraukė didelį ekosistemos dalyvių susidomėjimą bei atliepė to meto inovacijų vystymosi tendenciją. Pastebėtina, kad būtent aktyvesnis FinTech temos vystymasis vyko kartu su startuolių judėjimo pradžia Lietuvoje, kai 2008 m. pasikeitusios Vyriausybės dėmesys kryo į rizikos kapitalo galimybių analizavimą **(2 priedas, FINMIN18)** ir pokrizinio laikotarpio nuotaikų atliepimą. Besiformuojanti startuolių ir rizikos kapitalistų bei verslo angelų bendruomenė aktyviai bendravo, kūrėsi „kavos“ klubai, kuriuose buvo diskutuojama apie naujus verslo modelius, inovacijas. Aktyvus FinTech startuolių dalyvavimas juose formavo suvokimą verslo bendruomenėje apie FinTech ir pritraukė inovacijomis susidomėjusius institucinio lauko dalyvius, gvildeno visuomenei rūpimo spartesnio ekonominio vystymosi galimybes. Intensyviai nuo 2010 m. organizuojami startuolių renginiai ir hakatonai padėjo dar labiau šviesti bendruomenę apie naujus FinTech verslo modelius, jų poreikį ir kartu parodė, kaip sprendžia visuomenei svarbias problemas.

„Tai praktiškai startuolių pati pradžia, kas irgi buvo apie 2010–2012, tiesiog sutapo tas laikotarpis, gal net 2009 pirmi dalykai. <...> man teko dalyvauti ir padėti organizuoti net pirmuosius hakatonus lietuviškų startuolių. Ir jau tada buvo kalbos apie tai, kad kažkokių naujų produktų reikia, kad turi atsirasti aplikacijos, nes buvo netgi vienas hakatonas netgi skirtas lietuviškams appams.“ R42 Fintech atstovas

Investuotojų susidomėjimo kėlimas. Investuotojų susidomėjimas kilo matant sėkmingas naujas iniciatyvas, o investicinių rizikos kapitalo fondų atsiradimas Lietuvoje skatino ir jų domėjimąsi naujomis iniciatyvomis, naujai augančiais, proveržio verslais.

„Žiūrėjome tada į tuos startuolius atsirandančius, žiūrėjome į visus kitus dalykus, daug diskutuodavome <...> Ir tada man jau pradėjo darytis labai aiškus vaizdas, kad yra skirtingi pasauliai, senoji ir naujoji ekonomika, kaip kas ką matuoja, kaip kas ką žiūri, kur yra tikroji vertė. Tuo metu buvo tas augimas google, Amazon ir kitų platformų, kurie rodė, kad pinigų galima ir vertę galima kurti nebūtinai Ebidų pagalba, tie dalykai pradėjo įtaką daryti tokią gilesnę. Kad nebūtinai nekilnojamo turto 8 procentai Yieldas yra vienintelis biznis šitoje vietoje.“ R81, investuotojas

„Tada buvo keletą, aš buvau dar susidūręs su Digital banko idėja, tai yra bankas be skyrių, ir tokios idėjos tuo metu sklandė ir aš čiupinėčiau tuos kampus. Dar gyvai mes buvome susidūrę ir matėme tokius dalykus, kaip tiesiog mokėjimų internete surinkimas, visa e-commerce problematikos tokie rudimentiniai dalykai, keletą dar kitų tokių momentų, onlineiniai dalykai, bet supratimas buvo be galo žemas, iš tiesų, nuoširdžiai kalbant.<...> Tuo metu tai atrodė kaip tiesiog labai aiški galimybė kovojant su bankais, nes bankai – monopolistinė padėtis ir už transaction ima neįtikėtinus pinigus, Western Union ima neįtikėtinus pinigus. Man pačiam buvusiam migrantui JK ir žinant koks yra skausmas atsidaryti sąskaitą ir gauti pinigų ir dar gebėti juos pervesti į Lietuvą, ta problematika yra labai labai pažįstama, labai artima.“ R81 investuotojas

Investuotojų ir rizikos kapitalistų įsitraukimas, finansuojant startuoliškas veiklas tai pat buvo svarbus ne tik suteikiant reikiamą kapitalą įmonių augimui, tačiau ir įtraukiant į naujos kategorijos įreminimą ir teisininkus, kurie teisiškai pagrįsdavo šias galimybes, ir suformuojant pasitikėjimą jais, kad tai yra legitimūs dalyviai, į kuriuos verta investuoti.

Kitas kultūrinio kognityvinio darbas – *nusistovėjusių rinkos dalyvių ryšių ardyimas* – vyksta parodant klientams naudą, t. y. keičiant su transakcijomis susijusius kaštus formuojasi naujas supratimas ir bendradarbiavimo modeliai.

Naudos demonstravimas pasireiškė siūlant žemesnes paslaugų kainas vartotojams, paslaugų suteikimo greitį ir patogumą bei pasiekiant bankų neaptarnautus klientus ir didinant paslaugų teikėjų pasirinkimą ir konkurenciją. FinTech inovacijos pirmiausia teikė geresnes kainas vartotojams ir patogesnius sprendimus:

„Pradėkim nuo tos dalies, tam, kad turėti Bank Linką elektroninėje parduotuvėje, reikėjo sudaryti sutartį, ir technologiškai būt pasiruošusiam, susiprogramavusiam. Ten buvo naudojamas vienkartinis mokestis diegimo, sutarties pasirašymo su banku, ir mėnesinis mokestis, ir tik on top of it buvo mokestis už tranzakcijas. Tai mažai parduotuvei susimokėti kokias 10–12 tūkstančius už visus vienkartinius mokesčius startinius, plius diegimo mokestį programuotojams, kurie suprogramuos ir sujungs su kiekvienu bankine sistema jų parduotuvę, buvo tikrai didelis krūvis laike ir piniguose.“ R42, FinTech atstovas

FinTech teikiamų paslaugų kainos buvo žemesnės ir didmeniniams, ir mažmeniniams klientams:

„Mūsų ta infrastruktūra natūraliai plėtėsi, nes mes pakankamai greitai, iš tikrųjų, pristatėm ten apie kokių 20 skirtingų valiutų pervedimų, sakau, jau visai visai kitokia kainodara, ir euro pervedimas jau buvo aktualus, o kainavo lygiai tą patį. Ta prasme jisai buvo, nežinau, jeigu gerai atsimenu, ten kažkas apie 60 litų, mes darydavom už 20 euro centų, ir panašiai. Tai faktas, kad nebuvom mes jau tokie pageidaujami, na sakykim, toj rinkoj.“ R4, FinTech atstovas

Žemesnės kainos rodė rinkos dalyviams, kad galimi ir kitokie nei bankų teikiami paslaugų įkainiai.

„Pervedimas į Didžiąją Britaniją kainavo vidutiniškai nuo 80 iki 120 Litų už pervedimą, kuris ten trukdavo 3-5 dienas, mes iš karto atėjom į rinką su pasiūlymu – padarysim pervedimą už 60 pensų, kas yra ten nepilnas Eurais, ir kuris nueis tą pačią dieną.“ R4, FinTech atstovas

Ankstyvosios FinTech įmonės buvo pristatomos kaip informacinių technologijų kilmės startuoliai, gebantys suteikti vartotojams greitesnes paslaugas. Kaip pastebi tuometinė komercinio banko mokėjimo skyriaus atstovė, kuri atliekant mokėjimus bendravo su FinTech įmonėmis:

„Ten reikėjo greičio, nebuvo jokio ačiū, prašau ir viso gero, ten jau reikėjo, na pavyzdžiui, ten jau nepasiteisinsi, kad kažką padarei per ilgai, būdavo, kad greičio reikalaudavo, kokybės tai ten nelabai jie, ten nelabai buvo gal, bet greičio būdavo, kad, pavyzdžiai išeidavai atostogų, na ta vis tiek, ten viską rankomis suvesti, tai ten užtrukdavai ilgiau, tai iš karto jau gaudavai kaip reikiant atgal.<...> Tiesiog jie reikalavo greičio, greitesnių apsukų ir greitesnio darbo. Nes, ten būdavo terminai, kad pavyzdžiui kad 17 dienų, atsimenu, jie ten dirbo, tai 17 darbo dienų būdavo, tai jie sakydavo, kad reikia greičiau. Bet ten pasakai, kad nuo mūsų nepriklauso tie terminai, čia yra Europos terminai, čia lygiai taip pat, kaip dabar mokėjimą man pasakyti, kad padaryk greičiau. Na, negaliu. Yra tokie reikalavimai ir viskas, ir mes nuo to priklausomi. Ir viskas. Toks buvo.“ R57

Lygiagrečiai su FinTech vystymusi Lietuvai prisijungus prie TARGET2 sistemos 2007 m., daugelis tarptautinių mokėjimų jau tapo automatizuoti, tai dar labiau padidino galimybę vartotojams suteikti paslaugas greičiau:

„Tai Target'as kai atsirado, tai pusę mokėjimų išėjo automatu.<...> atsimenu, atrodo 2007 aš pažinojau visą Lietuvą, visos Lietuvos įmonės, nes mokėjimus tarptautinius darydavo tik įmonės, klientai darydavo labai labai mažai, ten būdavo nebent kokiam nors vargšui studentui išvažiavusiam į užsienį ir mama ten nežino, kaip padaryti pavedimą, nes jam ten blogai ir visą istoriją papasakodavo. Žodžiu mes klientą pažinodavome iki, nes visi viską pasipasakodavo. Tai čia tokie būdavo 2007, realiai daugiausiai laiko užtrukdavai bendravime su klientu, negu, kad daryme mokėjimo. Ir įmonės. Tai buvo įmonės, kur ten buhalterės būdavo labiau prakutusios, tai jos ten geriau darydavo tuos pavedimus, bet šiaip beveik kiekvieną reikėdavo pakoreguoti

rankom, beveik kiekvieną. Dabar, kai pagalvoji, kai yra tokie srautai, tai neįsivaizduoju, kaip mes ten dirbome.“ R57, komercinio banko atstovas

Paslaugų suteikimo patogumas. Modernūs, patogūs ir pigesni sprendimai buvo taip pat aktualūs ir didesnei visuomenės daliai, kuri galėjo naudotis ne tik FinTech žemesnės kainos teikiama nauda, bet ir tenkino naujovių poreikį, kas bendrai formulavo tendenciją, kad modernios ir šiuolaikiškos FinTech įmonės labiau tenkina visuomenės interesus. Siekdamos suformuoti pasitikėjimą technologijomis ir naujų verslo modelių nauda, naujos įmonės veikė formuodamos inovacijoms atvirą santykį su savo vartotojais, rinkos dalyviais bei bendruomene. FinTech įmonių sprendimai buvo patogūs, patrauklūs ir savalaikiai, o ankstesnė įmonių reputacija IT srityje klientams garantavo pasitikėjimą. Pastebėtina, kad dauguma FinTech įmonių savo komunikacijoje apie verslo pradžią naudoja asmenines istorijas, išskeldamos ne tik problematiką, bet ir paprastai ir detalai aiškindamos informacinių technologijų ir inovacijų teikiamą naudą, principus ir sukurdamos pasitikėjimą vartotojams ir ekosistemos dalyviams.

Pradėjusios vykdyti naują veiklą, FinTech įmonės aktyviai viešino sprendžiamas problemas:

„Buvo komerciniai padaryti filmavimai, kad tipo kiek sekundžių – tu čia su telefonu autorizuoji ar tu čia su kortele autorizuoji. Čia įdedi, įvedi Pin ‘q, prašai sąskaitą atidaryti. Tai tik šita problema - patogumas ir greitas atsiskaitymas.“ R61, Fintech atstovas

„Jausdavome pulsą iš savo paslaugos gavėjų pusės. Jie pasakojo, kaip jiems naudojasi, kas jiems sekasi, kas nesiseka. Tai jeigu pradžioje, kaip aš minėjau, visi jungdavosi su bankais [tiesiogiai] ir integruodavosi keletu bankų Bank Linkus, tai [FinTech pav.] aktyviau pradėjus vykdyti veiklą, visi pradėjo įsidiesti [FinTech pav.] įskiepi, skirtą interneto svetainės ir visa tai pajudėjo smarkiai greičiau. Pinigai buvo surenkami greičiau, viskas iš vienu rankų, galimybė greitai suintegruoti. Tai praktiškai, kai klientas pasirašydavo sutartį su [FinTech pav.], per pusdienį ar per vieną dieną mes jau galėdavome jo interneto svetainėje priiminėti atsiskaitymus. Tai buvo kažkas WOW Lietuvoje.“ R42, FinTech atstovas

Neaptarnautų klientų pasiekimas. Duomenys atskleidžia, kad FinTech skaitmeniniai sprendimai buvo naudingi pasiekiant didesnę ratą vartotojų, kurie buvo atskirti nuo bankinių paslaugų, t. y. nebuvo tiksliniai bankų klientai. Šis klientų spektras platus ne tik dėl mažėjančių bankų fizinių skyrių Lietuvoje, tačiau ir dėl veiklų, kurios laikomos rizikingesnėmis, tokios kaip žaidimų industrija. Skaitmeniniai mokėjimų paslaugų sprendimai buvo ypač patogūs emigracijoje išvykusių lietuvių bendruomenei, kuriems buvo aktualūs greiti ir nebrangūs pinigų pervedimo sprendimai.

„Man pačiam buvusiam migrantui JK ir žinant koks yra skausmas atsidaryti sąskaitą ir gauti pinigus ir dar gebėti juos pervesti į Lietuvą, ta problematika yra labai labai pažįstama, labai artima. Ir <...> gebėjimas pademonstruoti, kad jie tą daro dabar, nes jie tuo metu jau turėjo veikiantį modelį, jie turėjo dvi sąskaitas – vieną Londone, kitą Lietuvoje, ir tiesiog tą tranzakciją galėdavo

padaryti tau tiesiog exceliuko pagalba. Nes tai buvo keturi bičai tuo metu – vienas verslo žmogus, vienas finansininkas, vienas marketingistas ir vienas techninis žmogus. Tai jie tą idėją pristatė, sudėliojo, kaip aiškią galimybę, parodė, kodėl tai gali būti pigiau, mes tuo patikėjome.“ R81, investuotojas

Tačiau ne vien tik reguliacinių FinTech veiklą reglamentuojančių institucijų, kurios iki PSD1 direktyvos įsigaliojimo priklausė nuo viršesnio ES reguliavimo, nebuvimas buvo aktualus ankstyvajame FinTechų veiklos vystymosi etape. Tyrimo metu išryškėjo, jog kadangi FinTech veikla susijusi su skaitmeninėmis technologijomis, tai tiek teisiniai, tiek techniniai infrastruktūros barjerai stipriai riboja šių įmonių veiklą. Jiems įveikti FinTech antreprenieriai siekė susitarti su rinkos senbuviais – bankais, pristatydami savo paslaugas kaip papildančias ir nekenkiančias jų verslo modeliui arba kurdami technologines inovacijas ir intensyviai naudodami naujas technologijas, esančias rinkoje, tokias kaip, pavyzdžiui, vadinamasis ekrano gremžimas (angl. *screen scrapping*), norint nuskaityti klientų duomenis be prisijungimo iš bankų leidimo. Tačiau vieno iš kertinių barjerų – prisijungimo prie tarptautinių mokėjimo sistemų ir tarptautinio mokėjimų sąskaitos numerio IBAN turėjimo FinTech įmonės vienos išspręsti negalėjo. Dalyvavimas tarptautinėje mokėjimų sistemoje tuo metu buvo galimas tik per partnerystę su bankais, kurie nebuvo suinteresuoti skatinti naujų tarpininkų rinkoje atsiradimo, ir motyvuodami esamais teisės aktais ir rizikos vertinimo iššūkiais, dažnai blokavo jų veiklą.

Paslaugų teikėjų pasirinkimo didinimas ir konkurencijos didinimas. Naujų FinTech įmonių veikla, susidūrimai su bankais ir laimėti konkurenciniai ginčai rinkoje signalizavo apie konkurencinės situacijos pokyčius.

„Aš iš šalies matydamas, kadangi aš tuo metu dar nebuvau FinTechinkas, aš tai mačiau kaip verslo karus – trade wars, kai rinkos dalyviai, kurie nori uždirbti daugiau pinigų, šiuo atveju tai yra bankai, jie stengiasi šitą paslaugą neleist naudot.“ R42, FinTech atstovas

Konkurenciniai susidūrimai buvo nušviečiami žiniasklaidoje su gausiais komentarais, sukeldami žinomumą apie naujas paslaugas ir rinkos dalyvius. Žiniasklaidoje vyko įsitraukimas į diskusijas, naujos „žaidimų taisyklės“, susijusios su tokia tarpininkavimo veikla ir joje naudojamomis technologijomis, pasiekė visuomenę. Žiniasklaidoje pasirodė straipsniai apie rinkos naujokų ir senbuvų susidūrimus buvo lydimi ir rinkos ekspertų komentarų:

„Informacinių technologijų specialistas: Kai mokama ne tiesiogiai banko svetainėje, bet per tarpininką, nesaugu. Šiandien [FinTech pav.] svetainėje nesu įspėjamas, kad e. bankininkystės duomenis patikėsiu ne [banko pav.], bet [FinTech pav.], ir už pirkinį sumokėsiu ne aš pats, o programa, kuri įdiegta jų serveryje. Žmogus atveria prieigą prie savo sąskaitos trečiajam šaliai. Aišku, mano lėšos bus sutaupytos, nes pervedimas kainuos pigiau. Nesu tikras, kad į jų sistemą niekas niekada neįsilauš ir nepanaudos mano duomenų, pavyzdžiui, Valstybinėje mokesčių inspekcijoje, ar paprasčiausiai nepavogs sąskaitoje esančių mano lėšų. Be to, jie gali rinkti duomenis apie tai, kiek pinigų yra mano sąskaitoje. Pasaulyje [FinTech pav.] naudojama sistema atsiskaitymui taikoma retai ir išvis netaikoma posovietinėje erdvėje“. (2 priedas, Media14)

Trečiasis kultūrinis-kognityvinis darbas vyko ardant nusistovėjusių rinkos dalyvių technologinių praktikas, jis pasireiškė parodant *technologinį pranašumą*. Technologinio skaitmeninio pranašumo išnaudojimas pasireiškė per naujų technologinių sprendimų pritaikymą, technologinių inovacijų kūrimą ir technologinio pranašumo jautimą.

Naujų technologinių sprendimų pritaikymas. Sparčiai augant pirmųjų FinTech įmonių veiklai ir prasidėjus konkurencinėms kovoms su rinkos senbuviams, kurie sėkmingai įsitvirtinę rinkoje, dominavo ne tik dėl teikiamų paslaugų, bet ir dėl turimų technologinių sprendimų, kurie leido kontroliuoti naujų dalyvių veiklos galimybes, kėlė išgyvenimo iššūkius naujiems rinkos dalyviams. Tačiau FinTech lankstumas, naujos žinios, gebėjimai ir kuriami IT sprendimai leido šią sistemą įveikti ir sąveikaujant su bankais šviesti juos apie naujas praktikas:

„Mes pamatėme, žinojome partnerį Vokietijoje, kuris teikė jau vadinamą mokėjimų iniciavimo paslaugą, bet jiniai vyko ne per API, kuri teikė bankas, kur dabar PSD2 direktyva daro, bet „side scrapingo“ būdu, kas yra elgiasi taip lyg tai būtų vartotojas, bet tai darė robotas. Ir tokiu būdu galėjai užtikrinti, kad mokėjimas įvyko ir tai patvirtinti elektroninėje parduotuvėje apie įvykusį mokėjimą. Tai mes sužinojė prieš mėnesį, kad [komercinio banko pavadinimas] nutrauks sutartį, mes realizavome šitą funkcionalumą, bet jau numanėme, kad bankas gali blokuoti mūsų IP serverių adresus ir tokiu būdu vis tiek drausti rinkti lėšas, tai tą jie ir pradėjo daryti. Ir aišku, pirma jų [komercinio banko atstovų] reakcija, kai jie mums nutraukė Bank Linką, jie man paskambina kitą dieną ir sako, jūs čia fishingą darot, ir čia nusikaltimas ir baikite tai daryti tokias nesąmonės. Sakome, atsiprašome, tai ne fishingas, Vokietijoje tai veikia, bet tuo metu Vokietijoje vyko teisminiai procesai tarp banko ir to vietinio partnerio ir jie nebuvo išspręsti teisine prasme. Paskui juos išsprendė, tiesa po metų ar dvejų ir pasakė, kad viskas čia yra gerai, ir jeigu norite, kad side scrapingas nevyktų, bankai tada duokite API ir tada išėjo Europinis reguliavimas būtent dėl PSD 2, kad bankai turi suteikti tokį nemokamą API, kad visi įmokų surinkėjai ir tarpininkai galėtų tai teikti ir atsirado atskiras licenzijavimas. Bet iki to momento buvo pasakyta, kad viskas šioje vietoje yra gerai ir čia yra legalu.“ R33, FinTech atstovas

Vadinamoji ekrano gremžimo technologija (angl. Screen scrapping, web scrapping, data mining) turėjo dviprasmišką vertinimą ir buvo dažnai siejama su nelegalia veikla (Liu, 2020). Dėl mažo rinkos senbuvių dalyvių skaičiaus FinTech įmonėms buvo sunku rasti bendradarbiavimo partnerį, nes, esant didesnei, ne monopolinei rinkai, partnerių pasirinkimas būtų lankstesnis. Todėl Lietuvoje šios technologijos naudojimas pradėjo vystytis vietinėse FinTech kompanijose tam, kad jos įveiktų technologinį bankų dominavimą. Tačiau čia svarbi buvo ir centrinio banko pozicija, palanki FinTech įmonėms. Ir nors bankų vertinimu, tokia veikla buvo nelegali, tačiau technologiškai jos įveikti negalėjo, išskyrus, pavyzdžiui, nuolatos keičiamus elektroninės bankininkystės tinklalapių parametrus.

Skaitmeninės technologijos buvo naudojamos ir bankų draudimams prisijungti prie duomenų įveikti, ir atlikti nuotolinį identifikavimą, kuris tuo metu dar buvo neįteisintas ir buvo labiausiai vertinamas kaip esantis „pilkoje zonoje“, t. y. nereglamentuotas tuo metu galiojusiomis taisyklėmis. Tačiau FinTech įmonės ne tik teikia inovacijas dar iki galo nereglamentuotoje zonoje, tačiau net ir prieštarauja vėliau nustatytiems reikalavimams, kaip neatitinkantiems moralinių normų:

„Mes pradėjome klientus nuotoliniu būdu identifikuoti anksčiau negu atsirado įstatymas Lietuvoje tai leidžiantis. Visą laiką buvo sakoma, kad klientas turi ateiti fiziškai į lokaciją, parodyti savo dokumentą ir taip toliau. Tai ten mes kaip ir negavome baudų, nors bankai suprato, kad mes tai darėme neteisėtai, galima taip sakyti, bet jie suprato, kad tai Europoje yra normalu, kad Europoje yra toks teisės reglamentavimas, tai jie tuo klausimu užsimerkė, klausė daugiau kaip mes pasakojame, ką darome ir kodėl tai pagrindžiame. <...> Ir buvo vienas iš tokių kvailesnių reikalavimų, kad reikia kliento prašyti, kad jisai sekundę laiko žiūrėtų į kairę, paskui sekundę laiko žiūrėtų į dešinę ir tai viską užfiksuotų. Na, maždaug, kaip žinote filmuose, nusikaltėlius kaip fotografuoja, tai taip ir turite pasielgti. Tai pamenu, kai [komercinio banko pavadinimas] paleido nuotolinį identifikavimą pas save, ir darė reklaminius klipus apie tai, tai pas juos taip klientai ir darė, taip ir ragino juos. Aš sakiau ne, mes iš klientų atsiprašant, nesišaipysime ir nusikaltėliais jų neveršime. Tai šitą irgi panaikino, antroje redakcijoje to nutarimo, kaip klientas turėtų būti video būdu, nuotoliniu būdu identifikuojamas.“ R33, FinTech atstovas

Technologinių inovacijų kūrimas. Kurdamos inovacijas, FinTech sukuria ir mokėjimų iniciavimo paslaugą, kurios praktiką vėliau taiko ir dauguma mokėjimo FinTech įmonių, tačiau ši praktika tampa įtvirtinta teisiškai tik kai atsiranda daugiau tokios pačios srities dalyvių, o teisininkai dalyvauja jos pagrindime (**2 priedas, KT14**).

Naujų rinkos dalyvių intensyvus skaitmeninių technologijų panaudojimas ypač kėlė saugumo ir tokios paslaugos teisėtumo klausimus, kas turėjo atkreipti priežiūros organizacijos dėmesį:

„Mūsų manymu ji visiškai neatitiko teisės aktų reikalavimų ir mes tikrai, ne tik kad svarstėme, bet mes informavome, informuodavome, ir labai noriai informuodavome Lietuvos banką, priežiūros institucijas.“ R66, PPTFP ekspertas

Tačiau nors tai ir neatitiko nei galiojusių teisinių reikalavimų, nei industrijoje galiojusių normų, suprasdamos FinTech skaitmenizacijos vystymosi nešamus pokyčius, priežiūros institucijos į tai žvelgė lanksčiai, nes FinTech įmonės technologines inovacijas stengėsi paaiškinti:

„Įdomi pozicija visada labai būdavo Priežiūros institucijos, kuri žiauriai dabar yra pasikeitusi, bet jie sakydavo, na, jie maži, jums čia reikia konkurencijos, nes jūs čia kitaip subujosite, būsite dideli, skriausite visus klientus savo. Na, tokia įdomi pozicija būdavo.“ R66, PPTFP ekspertas

Taigi, priežiūros institucija tokius inovatyvius technologinius sprendimus toleravo, kadangi naujų rinkos dalyvių jau buvo supažindinta su naujovėmis ir matė tokių inovatyvių sprendimų naudą.

Technologinio pranašumo jautimas. Taigi technologijų pritaikymo intensyvumas FinTech įmonėse leido įgyti technologinį pranašumą ir buvo svarbus tiek verslo procesuose, tiek ir atitinkant nustatytus reikalavimus:

„Tai viskas vyksta automatiškai – tiek klientų onboardinimas, tiek tranzakcijų skreeninimas, be technologijų tiesiog šitas modelis neveikia <...> Compliance [atitiktis] nėra FinTechų stiprioji pusė, bet ji turės būti stiprioji pusė, nes ji kitaip neišsilaikys rinkoj.“ R27, teisininkai

„Susitikimuose buvo labai aišku, kad dėl labai naujų priežasčių, nes bankai naudoja senesnes technologijas, negu IT, tai jiems pateikti tų interface tokiais greičio reikalavimais, tokiais patogumo reikalavimais, procesus, iš technologinės pusės jie nenori prižadėti daugiau, nes reikės įgyvendinti.“

R50, LB atstovas

Kaip atskleidžia komercinių bankų atstovai, bankų IT problema ta, kad kartinės bankinės sistemos yra labai kompleksinės, dėl bankų istorijos ir įsigijimų patirties jos yra atskiros nuo jų motinininių bankų, todėl bet kokie pakeitimai, atnaujinimai ir prisitaikymai prie stiprėjančių reguliacinių reikalavimų reikalauja daug ir kruopštaus sistemų paruošimo darbo. O naujos FinTech įmonės savo veiklą pradeda teikdamos tik vieną ar kelias finansinio tarpininkavimo paslaugas, todėl pradžioje jų IT sistemos tampa daug paprastesnės, palyginti su kompleksinėmis bankinėmis sistemomis. Prasitestavusios verslo modelius ir pradėjusios verslą elementariomis *Exel* programomis, vėliau ir FinTech įmonės kūrė sudėtingesnes, stipriai automatizuotas sistemas, kurios buvo modernesnės nei kompleksinės paslaugas apimančios ir senesnes technologijas naudojančios bankinės sistemos:

„Tai čia kol iki to priėjom, tai čia buvo žingsnis, kaip mes darysim 1000 tranzakcijų per dieną? Na, jūs įsivaizduokite, kaip tu dabar sumatch'insi 1000 tranzakcijų per dieną? Tai tą modelį sukurti, kaip ta sistema turi veikti, iš excelio pavirsti į automatizuotą sistemą, tai va čia buvo iššūkis.“ R81, investuotojas

Taigi, susiliejant IT ir finansinių paslaugų industrijoms, naujų vietinių FinTech kompanijų susikūrimas ir jų įsitvirtinimas bei atkaklus ir nuolatinis skaitmeninių inovacijų diegimas kėlė įtampą finansinių paslaugų lauke ir pradėjo formuoti naujas praktikas mokėjimų srityje.

Tačiau nors naujoviška mokėjimų veikla vystosi palaipsniui, teisiškai ji tapo reglamentuota tik perkėlus PSD1 direktyvos nuostatas ir priėmus MĮ ir EPI įstatymus, t. y. įteisinant FinTech mokėjimo paslaugų įmones kaip reguliuojamos rinkos dalyvius. Tačiau net ir teisiškai legitimavus jų veiklą, santykiai su rinkos dalyviais kito ne tik dėl besiformuojančios konkurencijos, bet ypač dėl mokėjimo sąskaitų ir technologinės tarpusavio priklausomybės bei rizikos vertinimo atsakomybės, kuri buvo palikta bankams.

Taigi deinstitutionalizacijos etape ankstyvosios FinTech kompanijos – šios rinkos naujokės, veikdamos drąsiai, įvardinamos kaip *pavieniai instituciniai*

antrepreneriai, kurie, nors ir nepakeičia reguliacinių institucijų, tačiau suformuoja, keičia kognityvines ir normatyvines institucijas. Jų veikimas yra labai svarbus pradedant konstruoti naują socialinę realybę ir išryškinant institucines spragas, nors jų veikimas ir yra pavienis.

„Lietuvoje, vienintelė tokia alternatyva bankams tai visą laiką buvo [FinTech pavadinimas], reikia pripažinti, jie visa laiką buvo. Na visa laiką, aš nežinau, kada jie įsikūrė, ten dabar sunku pasakyti, jie visa laiką buvo tokie išsišokėliai rinkoje. Jie truputėlį taikė, kaip sakant, jeigu pritaikyti FinTechą kaip apibrėžimą – naujus metodus, visa kita, tai sakyčiau, kad [FinTech pavadinimas] yra tas tikrasis, tuometinis chuliganas, kuris pradėjo taikyti tuos naujus metodus. Jie pradėjo tą visa nuotolinį identifikavimą, nors tikrai buvo ten abejonių ar tikrai įstatymiškai galima, ir tikrai nebuvo galima, bet jie tokie, ieškojo tų naujų būdų, tų skaitmeninių būdų ir panašiai, ir ilgą laiką buvo tie vieninteliai, aš bent jau nepamenu, kad kažkas būtų iš tų.“ R66, PPTFP ekspertas

Pastebėtina, kad nusistovėjusių praktikų ir ryšių tarp rinkos dalyvių suardymas ir įtampos sukėlimas sektoriuje reikalingas, kad būtų išjudinama nusistovėjusi pusiausvyra. Ir net jeigu rinkos senbuviai – bankai iš pradžių gebėjo užsitikrinti, kad jų nauji konkurentai rinkoje negalėtų veikti savarankiškai, tačiau naujų ir greitų kito tipo įmonių atsiradimas ir jų elgsena sektoriuje sparčiai ardė normatyvines ir kultūrinės-kognityvines institucijas, nors ir nekeisdami reguliacinių institucijų.

3.3.3.2. Kitų institucinio lauko dalyvių vaidmuo

Analizuojant veikėjus deinstitucionalizacijos etape svarbu aptarti ir kitų institucinio lauko dalyvių veiklą, siekiant suprasti jų rolę šio etapo metu.

Regulatoriaus vaidmuo. Aplinkos nulemtas dinamiškas finansų sektoriaus augimas po Lietuvos įstojimo į ES, monetarinė politika ir tradicinių rinkos dalyvių reguliavimas, siekiant užtikrinti stabilumą ir įsivesti eurą, bei esamų institucijų įtvirtinimas buvo pagrindinė regulatoriaus, kaip centrinio institucinio lauko dalyvio, užduotis. Tačiau analizuojant empirinius duomenis atskleidžiama, kad net ir tokioje aplinkoje regulatoriaus organizacijoje atsiranda pavienių asmenų, kurie savo sprendimais sudaro galimybes, kad, neprieštaraujant esamam teisiniam reguliavimui ir taisyklėms, galėtų vystyti FinTech industrijai palanki aplinka, nors tuo metu tai nebuvo tiesiogiai įvardinta. Detaliau jų veikla pateikta 3.7 lentelėje.

Deinstitucionalizacijos etape regulatoriaus organizacijoje vyksta **normatyvinis darbas**, kai *atsiejamas vertybinis pagrindas* nuo to, kas buvo priimta instituciniame lauke ir todėl atsižvelgiant į aplinkos sąlygas ir skaitmenizacijos diktuojamą kontekstą, tampa toleruojamos, leidžiamos naujos praktikos. Empirinių duomenų analizė atskleidė, kad nors intensyviausias diskusijų laukas ir naujų susitarimų įtvirtinimas vyksta rinkoje, tačiau dėl reguliuojamo verslo specifikos ir technologinio susietumo bei ES mastu vykstant diskusijoms apie būsimus reguliacinius pokyčius nauji rinkos dalyviai pradeda sąveikauti ne tik su rinkos dalyviais – senbuviais, bet ir su regulatoriaus priežiūros padaliniu, o pastarieji, nedrauddami naujų inovatyvių

verslo modelių, tampa instituciniais antrepneriais, ardančiais esamų institucijų normatyvines institucijas.

3.7 lentelė. Regulatoriaus vaidmuo deinstitucionalizacijos etape

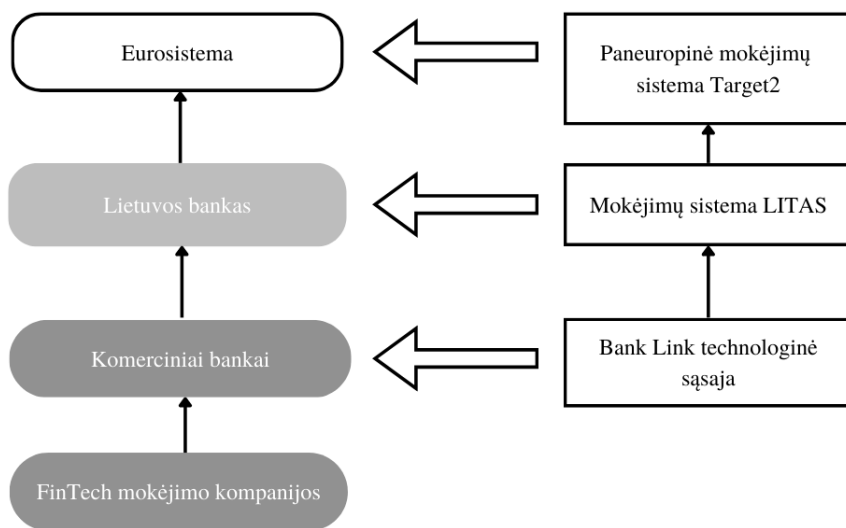
Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Vertybinio pagrindo atsiejimas	Neprieštaravimas naujiems verslo modeliams	Leisti inovatyvius verslo modelius, kurie skiriasi nuo klasikinių bankų verslo modelių
Reguliacinis ir technologinis darbas		
Materialinių artefaktų vystymas	Mokėjimų sistemos vystymas ir su ja susijusių taisyklių formavimas	LITAS mokėjimų ir atsiskaitymų sistemos sukūrimas, kuri yra unikali Europoje pagal architektūrinį sprendimą

Naujų rinkos dalyvių legitimumui leido formotis naujų verslo praktikų įtvirtinimas – regulatoriaus „neprieštaravimas“, kurį po konsultacijų patvirtindavo reguliatoriuje esanti priežiūros institucija. Duomenys atskleidžia, kad kai kurios ankstyvosios FinTech veiklą vykdžiusios įmonės, bendraudamos su priežiūros institucija ir aiškindamos naujus verslo modelius, kylančias rizikas bei aptardamos tų rizikų sprendimo būdus arba taisyklių keitimo poreikį, sugebėjo įdiegti tokias naujas praktikas, kurios buvo naudingos toliau derantis su rinkos dalyviais.

„Aš pristatydavau, ant lentos piešdavau viską, kaip mes darysim, sakydavau mūsų idėja tokia- pilną lentą pripiešdavau, ir tada aiškindavau, kaip kas bus <...> Tai čia būdavo, mano supratimu, toks neoficialus leidimas, neprieštaravimas vykdyti veiklą. Visą laiką būdavo. Surašydavom ant vieno dviejų lapų ir rašydavo: neprieštaraujam, prašome darykite, ten teiksite tokias tokias ataskaitas ar dar kažką ir viskas. <...> Virsmas ir prasidėjo, kad [priežiūros vadovas] kai atėjo, leido visas šitas naujoves daryti ir tvirtino iš savo pusės. <...> Tai čia [priežiūros vadovo] šitas, virsmas be jo čia nebūtų kažkas įvykę.“ R68, FinTech atstovas

Taigi tokia Centrinio banko priežiūros veikėjų veikla yra apibūdinama kaip institucinis antrepneriškumas, kai keičiamos nusistovėjusios praktikos tiek organizacijos viduje, tiek tarp kitų dalyvių. Toleruojantys inovacijas ir naujas, iki tol nereglamentuotas iniciatyvas, jie charakterizuojami kaip pavieniai instituciniai antrepneriai.

Reguliacinis ir technologinis darbas Centriniam banke vyksta, kai vystomi materialiniai artefaktai (mokėjimų sistema) ir formuojamos su jais susijusios taisyklės. Svarbu pastebėti, kad rinkos dalyvių ir regulatoriaus ryšiai yra formuojami remiantis ne tik įstatymais, bet ir materialiniais artefaktais, tai reiškia, jog formuojama ne tik reguliacinė, bet ir technologinė institucija.



3.2 pav. Technologiniai rinkos dalyvių ryšiai deinstitutionalizacijos etape

Lietuvoje komercinių bankų įtvirtinta Bank Link programinės įrangos sąsaja, būdinga Baltijos šalims, kuri skirta išorinėms IT kompanijoms ar FinTech įmonėms prisijungti prie komercinių bankų sistemų, kad galėtų atlikti mokėjimų pavedimus šalies viduje, buvo ypač reikalinga besivystančioms elektroninės komercijos įmonėms. Tai suformavo ir stiprino technologinius ryšius tarp rinkos dalyvių ir stiprino bankų, kaip svarbių dalyvių instituciniame lauke, galios poziciją kitų rinkos dalyvių (el. komercijos įmonių) ir naujų, besivystančių kompanijų atžvilgiu. Tačiau Lietuvos banko komandai vystant Tarptautinių atsiskaitymų sistemą LITAS, ji taip pat veikia kaip atskiras institucinis antreprenieris technologinių sistemų lauke, nes kuria ir išlaiko savo inovatyvią hibridinę mokėjimų sistemą, turinčią platesnes pritaikymo galimybes. Tai yra svarbu, nes Lietuvos bankas, kaip centrinę galią turinti institucija, užtikrina atsiskaitymų baigtinumą, mokėjimų perdavimą į tarptautines sistemas bei mokėjimų litais vykdymą šalies viduje, todėl gali kurti ir vystyti tarptautiniu mastu susietą mokėjimų infrastruktūrą, ir pats nustatyti mokėjimų taisykles (3.2 pav.).

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad dar nežinant ateities perspektyvų, 2004 m. stojimo į ES metu Lietuvos banke, siekiant tinkamai dalyvauti vieningoje rinkoje bei atliepiant augančius mokėjimų srautus ir didelių mokėjimų poreikį, sukurta sistema su technologine architektūrine inovacija, t. y. inovatyvi ir tam laikotarpiui labai pažangi kombinuota mokėjimų sistema LITAS. Ši sistema, turėdama integruotus mažmeninius ir didmeninius mokėjimus bei pranešimų perdavimo posistemę, leidžia efektyviai aptarnauti bet kokius rinkos dalyvius. Taigi toks sistemos LITAS sukūrimas ir tolimesnis jos vystymas charakterizuoja atskirą institucinio antreprenieriškumo raišką, kai deinstitutionalizacijos etape lygiagrečiai su naujų rinkos dalyvių vystymusi vyksta ir technologinės infrastruktūros vystymas. Jo reikšmė atsiskleis tik vėlesniuose institucinio pokyčio etapuose.

„Ir dar tas dalykas, aš dar pasižiūrėjau, tas taisyklės atradau internete, kažkaip netyčia to LITO pirmas, ir kai perskaičiau <...> ir kas įdomu yra, kad 2004 metais buvo paleista ta sistema, <...> tai ten buvo toks gana liberalus dalykas, kas susiję, ir kas mano manymu čia buvo pažangu, kad dalyviais tos sistemos galėjo faktiškai daug kas būti. Galėjo ne tik, kad bankai, kad būtų ten limituota, bet galėjo būt ir vertybinių popierių makleriai, kas irgi, nes mes irgi integravome vertybinių popierių atsiskaitymų sistemą, kas faktiškai būdavo atskiros sistemos užsienio šalyse.“ R49, regulatoriaus atstovas

Taigi tokia regulatoriaus organizacijoje savo jėgomis sukurta sistema, kaip institucijų pernešėjas, leido nustatyti sistemos naudotojus, įkainius bei funkcionalumą, pavyzdžiui, kliringo dažnį, kuris tiesiogiai veikia rinkos dalyvių atliekamų operacijų likvidumo rodiklius, o mokėjimų sistemos kūrėjams įtvirtinti nepriklausomos nacionalinės mokėjimų sistemos viziją ir vystyti tokio lygio inovacijų kūrimo kompetencijas. Vėliau, vis labiau integruojantis į ES vieningą rinką, esant poreikiui atskirti mažmeninę ir didelių mokėjimų sistemos dalis bei 2007 m. prisijungiant prie paneuropinės didelių mokėjimų sistemos atnaujintoje TARGET2 ir aptarnaujant TARGET2 – Lietuvos banko sistemos dalį, regulatoriaus technologinė galia galėjo mažėti. Tačiau Lietuvos banko kurtos sistemos mažmeninių ir didelių mokėjimų posistemės buvo atskiriamos ir pertvarkomos tik formaliai, fiziškai išlaikant veikiančias visas sistemos dalis. Toks žingsnis vertinamas kaip „atsarginio varianto“ pasilikimas, jei vėliau dėl nežinomų aplinkybių būtų reikalinga tokia mokėjimų sistemos komponentė. Todėl šios technologinės sistemos vystytojai taip pat charakterizuojami kaip *pavieniai instituciniai antreprenieriai*, nes jų veiksmai vystant technologinius artefaktus keičia ES mastu nusistovėjusias praktikas (Butkevičienė ir Gelbūda, 2023, *būsimas straipsnis*).

Politikos formuotojų vaidmuo šiuo laikotarpiu pasireiškia stiprinant esamas institucijas bei rūpinantis kitais finansų politikos ir stabilumo klausimais bei mokėjimo paslaugas reglamentuojančių direktyvų perkėlimu. Instituciniame lauke veikia teisiškai suformuoti tarpinstituciniai ryšiai tarp politikos formuotojo – Finansų ministerijos, įstatymų leidėjo Seimo, regulatoriaus – Lietuvos banko ir priežiūros institucijų, kurie buvo svarbūs aptariant įvairias problemas ir įtampas rinkoje.

„Įsteigta ji buvo pagal LR finansų įstaigų įstatymą, jis buvo priimtas 2002 metais, ir jo 48 straipsnyje yra ir apibrėžta tokia Finansų įstaigų veiklos reglamentavimo priežiūros koordinavimo komisija, ir pasakyta, kad Finansų įstaigų veiklos valstybinę priežiūrą atliekančių priežiūros institucijos tarpusavio bendradarbiavimą bei sąveiką prižiūri finansų įstaigas. <...> Egzecutivas su Legislatoriumis jau viename „aptvare“, plius Lietuvos banko Valdybos pirmininkas, Vertybinių popierių komisijos pirmininkas ir Valstybinės Draudimo priežiūros tarnybos prie finansų ministerijos, tais laikais, direktorius, po to nuo Finansų ministerijos tais laikais persikėlė prie Vyriausybės. <...> Tai ta sąveika tokia buvo. Tai aš tikrai ne veltui prisiminiau tą komisiją, aš ją prisimenu iš 2008 metų, kaip forma, kuri man tikrai padėjo. <...> Tai va tokia grupė žmonių, kurie pasidalindavo savo

vidiniais jausmais. <...> Normalia tvarka buvo teikiami teisės aktai per Vyriausybę. Bet periodinis pasėdėjimas, pasikalbėjimas atvirai už uždarytų durų apie egzistuojančias įtampas rinkose, jisai buvo labai svarbus.“ R46

Tačiau FinTech aktualūs ES mastu vykstantys reguliaciniai pokyčiai politikos formuotojų akimis buvo suprantami kaip tiesiog reikiamų direktyvų įgyvendinimas ir teisės aktų perkėlimas.

„Europinės direktyvos, jos aukšto lygio teisės aktai, juos reikia perkelti į mūsų nacionalinę teisę ir dažniausiai dėl tos kompetencijos nebuvimo ir paties fakto, realybės nebuvimo, mes tą vertimą kažkaip transformuodavom į įstatymą. Ir tas įstatymas būdavo su ES ženkliuku, be didesnių diskusijų, praktiškai be jokių diskusijų eidavo per Seimą, teisininkai, pagalbinkai sužiūrėdavo ir tiek žinių.“ R46, Finansų ministerijos atstovas

Politikos formuotojams gilinantis į finansų stabilumo užtikrinimą ir bankų priežiūrą, naujų rinkos dalyvių finansų rinkoje atsiradimas buvo vertinamas kaip neturintis sisteminės rizikos, taigi ir politikos formuotojų dėmesio nesusilaukė, todėl tarp jų institucinių antreprenierių šiame etape nebuvo.

„O tie mažiukai [FinTech], kurie, kaip ir visam pasaulyje, jeigu tu mažas, tai sisteminės rizikos nesukelia. Tai čia gal mes daugiau gal per sisteminę riziką žiūrėjome.“ R44

Formuojant reguliacines institucijas ES ir šalies lygiu, Finansų ministerija ir jai patariantis Lietuvos bankas turėjo centrinę galios poziciją, tačiau ankstyvosios FinTech įmonės veikė nereguliuojamoje erdvėje.

3.3.3. Veikėjų sąveika deinstitucionalizacijos metu

Finansinių mokėjimo paslaugų institucijų deinstitucionalizavimo etape (2004–2011) rinkos erdvėje institucijas pradeda aktyviai veikti dvi priešingos jėgos. Vienos – rinkos senbuviai dėka sustiprina esamas institucijas, kitos – veikiant rinkos naujokams palengva jas ardo ir dėl gaunamos naudos su vartotojais formuoja naujus ryšius.

Rinkos senbuviai, vystydami komercinę veiklą, įtvirtina esamas nusistovėjusias taisykles, praktikas ir ryšius tarp rinkos dalyvių, tačiau pradėdami komercinių pagrindu bendradarbiauti, o vėliau ir konkuruoti su naujais rinkos dalyviais, kvestionuodami jų veiklos ir naujų praktikų bei naudojamų technologijų legitimumą, išlaiko savo konkurencinę galią ir centrinę poziciją instituciniame lauke, nes valdo vieną iš svarbių resursų – klientų sąskaitas, prieigą prie klientų sąskaitų duomenų ir prie mokėjimų infrastruktūros. Instituciniame lauke taip pat yra nusistovėję komercinių bankų ryšiai su regulatoriaus institucija dėl pastarosios koordinavimo prižiūrint licencijuotus dalyvius ir tarpbankinių mokėjimų bei kliringo sistemą. Tradiciniai rinkos dalyviai neslepia, kad tarp jų ir regulatoriaus buvo nusistovėjusios tam tikros bendravimo praktikos:

„Tai su [tuometiniu LB vadovu] aš buvau atradęs tokį dalyką, kad pas jį tiesiog reikia kartą per mėnesį užėiti, ir aš užeidavau. Ir buvo labai geri santykiai, vien dėl to, kad kartais net tu nežinai ko paklausti ir kas eis, bet

tada tu valdai informaciją. Tai toks veikimo principas.“ R82, komercinio banko atstovas

Be to, bankai sąveikauja ne tik pavieniui, bet ir per jų interesams atstovaujančią bankų asociaciją, kuri išreiškia kolektyvinę rinkos dalyvių poziciją.

„Tai čia gal vieną dalyką supratau, kad teisėtarka yra viena, o faktinis jos taikymas priežiūros institucijoje yra visai kita daina, ir jie turi labai daug galių spręsti ką nori. Tai čia gal buvo tas laikotarpis 2003–2005. Vėliau per Asociaciją pradėjome dirbti.“ R82, komercinio banko atstovas

Pavienių naujų rinkos antrepnierių dėka yra pasiektas naujos socialinės realybės suformavimas ir esamų nusistovėjusių praktikų atsiejimas, todėl drąsūs pavieniai FinTech įmonių vadovai, t. y. *rinkos antrepneriai, tampa instituciniais antrepneriais*, keičiančiais normatyvines ir kultūrinės-kognityvines institucijas. Taigi finansinių paslaugų rinkos naujokai, veikdami savarankiškai ir naudodami atsiejimo mechanizmą, ardo esamas institucijas keliais žingsniais – pirmiausia jie prisitaiko prie rinkos senbuvų diktuojamų sąlygų ir komercinių sandorių pagrindu siekia abiem pusėms naudingo rezultato, pavyzdžiui, pradžioje tik integruoja Bank Link sąsają el. prekybos parduotuvėms, tačiau vėliau patys kuria produktų ir paslaugų inovacijas ir, nors būdami susieti komerciniais ryšiais, pradeda konkuruoti su rinkos senbuviais, o šie ryšiai įgauna konkurencinę įtampą.

Pastebėtina, kad susidūrę su reguliacinėmis institucijomis ir institucinėmis spragomis, nauji rinkos antrepneriai naudojo skirtingus strateginius atsakus (pagal Elert ir Henrekson, 2017; Butkevičienė ir Sekliuckienė, 2022). Dalies įmonių atsakas buvo neutralus, t. y. *„galima, kas nedraudžiama“* ir dėl to bendradarbiaujama prisitaikant prie esamų taisyklių. Kiti, matydami reguliacines spragas ir siekdami taupyti laiką ir resursus, kol tai bus išspręsta, registravosi užsienio šalyse:

„Mes pasiėmėme [licenziją] JK į ją, dėl to, kad Lietuvoje nieks mums nedavė ir nieks nesuprato. <...> bet tai buvo JK pirma, nes mes galvojome, kad tai gali užtrukti per ilgai. Ir mes pasirinkome taktiką, kad kol mums nedraudžia, mes galime, ką mums reikia daryti. Ir čia buvo tas požiūris. Ir visur mes tą taktiką naudojame, ir požiūrį. Nes iš tiesų nieko nedarėme, kas yra blogai.“ R81, FinTech atstovas

Kiti rinkos dalyviai kontaktuoja su politikos formuotojais, o vėliau ir su reguliatoriumi, suformuodami inovatyvios veiklos nedraudimo praktikas, arba naviguoja „pilkoje zonoje“, kartais netgi susilaukdami baudų. Būtent dėl FinTech ir reguliatoriaus priežiūros departamento sąveikos ir atsirandantis bendradarbiavimas per „nedraudimo“ praktikas taip pat formuoja reguliatoriaus instituciją kaip institucinį antrepnierių, kuris įsitraukia į deinstitutionalizacijos procesą. Reguliatoriuje veikiančių rinkos dalyvių priežiūros ir mokėjimo sistemų kūrimo ir administravimo padaliniai veikia kaip atskirai veikiantys *instituciniai antrepneriai*, leidžiantys formuoti naujoms normatyvinėms, reguliacinėms ir technologinėms institucijoms, tačiau jie veikia pavieniui.

„Tuo metu natūraliai kilo ta FinTech'o idėja. Ta prasme, jinai vystėsi šalia, lygiagrečiai, ir nebūtinai buvo, kaip pasakyti, sujungta iš karto. Nes vis tiek, prasideda nuo idėjų, nuo diskusijų su rinkos dalyviais, kas galėtų čia dirbti,

kas negalėtų, ir sakau, tai buvo iš pradžių, kaip du atskiri judėjimai.“ R60, reguliatoriaus atstovas

Tačiau šiame etape nėra koordinuoto ar kolektyvinio institucinio lauko dalyvių veikimo, nes jiems tinkamai neatstovavo esamos, o ir nesusikūrė naujos asociacijos.

„FinTechai mažiukai, ir kalasi ten kiekvienas už gyvenimą.“ R82, komercinio banko atstovas

Reikia suprasti, kad mažoje ir atviroje rinkoje, veikiant nedideliame FinTech kompanijų skaičiui, kurios savo paslaugų teikimą gali nesunkiai iškelti į kitas jurisdikcijas, rinkos antreprenieriai reguliacinių institucijų keitimą apimančio reikšmingo pokyčio, į kurį jau turėtų įsitraukti ir politikos formuotojai, nedarė.

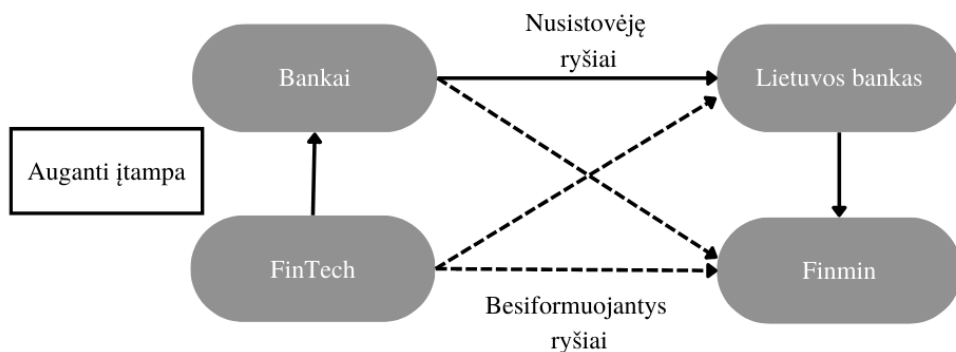
„Na, visų pirma tai reikia suprast, kad mes nekeitėm įstatymų. Ir mes ten neturėjom vilties jokios keist.“ R20, FinTech atstovas

„Nes visur tas yra, nes visu yra skersų visokių dalykų, nes tai yra pradžia, tai yra ne pabaiga, tai tas dėl to nestebina. Bet kitas dalykas – joks startupas čia su niekuo kautis nenori. Jisai pasidairo, va čia Lietuvoj nelabai kaip, tai jis išvažiuos į Kroatiją ar į Lenkiją.“ R15, „Verslo angelai“

Vietinės FinTech kompanijos, būdamos periferinėmis dalyvėmis instituciniame lauke, neturi galios keisti reguliacines institucijas, nes jos yra suderintos su ES direktyvomis, o susidūrusios su technologiniais barjeriais ir juos apimančiomis taisyklėmis – prisijungimo prie tarptautinės mokėjimų sistemų infrastruktūros, taip pat neturi galios jų pakeisti, nors technologinis susietumas jų veikloje yra labai svarbus.

„Nes būna taip, kad nueini ir sako – kol įstatymai nepasieis, tai nieko čia nebus.“ R68, FinTech atstovas

Taigi, rinkos diskusijų erdvėje vyksta kelių jėgų susidūrimas, kur ryškiausiai veikia dvi veikėjų grupės: rinkos senbuviai komerciniai bankai ir rinkos naujokai ankstyvos mokėjimų FinTech kompanijos ir reguliatorius (3.3. pav.). Rinkoje vyraujantys tarptautiniai, skandinaviško kapitalo bankai turi rinkos lyderių galią, nes kontroliuoja FinTech reikiamus resursus ir per kolektyvinį veikimą – asociaciją – stiprindami normatyvines industrijoje galiojančias praktikas ir kognityvines institucijas. Rinkoje augantys nauji rinkos dalyviai, nors ir neturėjo pakankamai nei finansinės, nei politinės galios ir resursų keisti nusistovėjusias reguliacines institucijas, tačiau kuria naują socialinę realybę, suprantamą institucinio lauko dalyviams, o reguliatorius palengva įsitraukia į jos kūrimą.



3.3 pav. Kylančios veikėjų įtampos deinstitutionalizacijos metu

Apibendrinant deinstitutionalizacijos etapą, išskiriama institucinių antreprenierių raiška ir sąveika institucinio darbo metu (3.8 lentelė).

3.8 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenierių raiška ir sąveika deinstitutionalizacijos etape

Institucinio lauko dalyviai	Institucinio darbo etapas	Veikla instituciniame lauke	Institucinio antreprenieriškumo raiška	Institucinių antreprenierių tarpusavio sąveika
Rinkos senbuviai	Reguliacinis ir technologinis darbas	• Veiklos įgalinimas • Atgrasymas	Nėra	Nėra
	Normatyvinis darbas	• Demonizavimas		
	Kultūrinis-kognityvinis darbas	• Įtvirtinimas		
Rinkos naujokai	Normatyvinis darbas	• Vertybinio pagrindo atsiejimas	Pavienių rinkos institucinių antreprenierių atsiradimas ir veikimas ardant esamas kultūrinės-kognityvinės ir normatyvinės institucijas	Nekoordinuota
	Kultūrinis-kognityvinis darbas	• Nusistovėjusių nuostatų ardymas • Nusistovėjusių rinkos dalyvių ryšių ardymas • Nusistovėjusių rinkos dalyvių technologinių praktikų ardymas		
Regulatorius	Reguliacinis ir technologinis darbas	• Materialinių artefaktų vystymas	Pavienių institucinių antreprenierių reguliatoriaus institucijoje atsiradimas ir veikimas	Nekoordinuota
	Normatyvinis darbas	• Vertybinio pagrindo atsiejimas		

Politikos formuotojų veikla FinTech atžvilgiu	Reguliacinis darbas	• Neutrali	Nėra	Nėra
---	---------------------	--	------	------

Taigi, išanalizavus rinkos erdvėje vykstančias dalyvių sąveikas, teigiama, kad šiame etape vyksta naujos socialinės realybės konstravimas. Ir nors institucinių antreprenierių veikimas yra pavienis, nekoordinuotas, tačiau yra formuojamas institucinio lauko dalyvių supratimas, sutarimas ir nuomonės keitimas, naujų inovatyvių praktikų ir paslaugų įprasminimas bei parodymas, kad tai yra naudinga visuomenei. Tokių pavienių institucinių antreprenierių atsiradimas instituciniame lauke yra viena iš prielaidų institucinio antreprenierių branduoliui formuotis, nes nors ir šie instituciniai antreprenieriai veikė atskirai, jie keitė, trikdė esamas institucijas skirtingose institucinio lauko srityse.

3.4. Prototipinių institucijų etapas (2012–2014)

Prototipinių institucijų formavimosi metu keičiasi aplinkos sąlygos, kurios daro įtaką FinTech mokėjimų paslaugų industrijos formavimuisi ir veikėjų veiklai. Tolimesniuose skyreliuose jos aptariamos detaliau.

3.4.1. Aplinkos sąlygos „proto“ institucijų etape

Tolesnio etapo metu pirminių, vadinamųjų prototipinių („proto“) institucijų formavimosi metu, kai jau yra ES ir šalies mastu priimtas teisinis FinTech mokėjimo paslaugų reglamentavimas, keičiasi ir aplinkos sąlygos, turinčios įtaką tolimesniam institucijų formavimosi etapui ir institucinio lauko dalyvių įsitraukimui. Šios sąlygos pateikiamos **3.9 lentelėje**. Aplinkos sąlygos „proto“ institucijų vystymo metu 2012–2015 ir aptariamos žemiau.

3.9 lentelė. Aplinkos sąlygos „proto“ institucijų metu (2012–2014)

Veiksniai
Tarptautinės aplinkos sąlygos • Bankų sąjunga
Aplinkos sąlygos šalies lygiu • Pirmininkavimo ES tarybai • Pasiruošimas euro įvedimui ir prisijungimui prie SEPA erdvės
Finansinių (mokėjimų) paslaugų industrijos lygiu • Direktyvų įgyvendinimas ir MĮ ir EPĮ įstatymų licencijavimas • Finansų rinkų dalyvių priežiūros funkcijos konsolidacija • Greitųjų kreditų keliama iššūkiu ir kredito unijų reforma • Lietuviškų bankų bankrotai ir skandinaviškų bankų koncentracijos didėjimas • Nepakankamas institucijų dėmesys ir resursai PPTFP

Tarptautinės aplinkos sąlygos

Bankų sąjungos suformavimas ES mastu reikšmingai veikė Europos finansų sistemos dalyvius. Reaguojant į 2008–2009 m. finansų krizę ir valstybių skolos krizę

euro zonoje ir siekiant užtikrinti bankų sektoriaus stabilumą, 2013 m. Lietuvai pirmininkaujant Europos Tarybai buvo priimtas politinis susitarimas dėl ES bendro priežiūros mechanizmo sukūrimo, kertinio Bankų sąjungos ramsčio, kuris apėmė vienodą ES taisyklių kredito įstaigoms taikymą euro zonos šalyse. Lietuva patapo Bankų sąjungos nare iš karto įsivedusi eurą 2015 metais. Bankų sąjunga reiškė įsteigtą vieningos priežiūros mechanizmą (angl. *Single Supervisory Mechanism*) – viršnacionalinę sistemą ir bendrą pertvarkymo mechanizmą (angl. *Single Resolution Mechanism*) (Consilium.europa.eu, n.d.). Ši sąjunga reiškė, kad didžiųjų sistemiškai svarbių euro zonos bankų priežiūros atsakomybė atitenka Europos Centriniam bankui – jis kontroliuoja veiklos leidimų suteikimą, atitiktį kapitalo, likvidumo reikalavimams, bendradarbiauja su šalių centriniais bankais, padedančiais vykdyti priežiūrą. Bankų sąjungos mechanizmas reiškė, kad šalies mastu centriniai bankai turėjo vykdyti tik mažų, nesistemonių bankų priežiūrą.

Aplinkos sąlygos šalies lygiu

Pirmininkavimas ES tarybai – sėkmingas Valstybinių institucijų susitelkimo pavyzdys ir kompetencijų augimas politikos formuotojų organizacijose. Pirmininkavimas Europos Sąjungos Tarybai 2013 m. buvo Lietuvai svarbus iššūkis. Prezidentavimo metu iškeltų tikslų vykdymas (Transparency International, 2014) buvo svarbus ne tik siekiant iškeltų tikslų, tačiau jis leido pamatyti kompetencijų institucijose trūkumą, vykdant pirmininkavimo metu priskirtas užduotis, įgyti naujų kompetencijų ir įgauti pasitikėjimą bendru darbu ir stiprinti ekspertų tarpusavio ryšius. Finansų ministerijai pavyko sėkmingai koordinuoti Bankų sąjungos susitarimų pasiekimą ES mastu, tačiau pinigų plovimo prevencijos tikslai buvo vertinami kaip nepasiekti, nes aukšto lygio susitikimai šiai tematikai spręsti nebuvo surengti (Transparency International, 2014).

Pasiruošimas euro įvedimui ir prisijungimui prie SEPA erdvės. Ruošiantis euro įvedimui 2015 m. sausio 1 d. buvo sudaryta speciali Tarpyvyriausybinė koordinacinė komisija, kurios sėkmingas darbas stiprino ryšius tarp institucijų ir politinių, ir ekspertinių lygmeniu, o pasiektas rezultatas stiprino pasitikėjimą bendru darbu. Pasiruošiant euro įvedimui patvirtinamas Nacionalinis euro įvedimo planas (LR Vyriausybės nutarimas, 2013 gruodžio 4 d.), kurį koordinavo Euro įvedimo LR koordinavimo komisija, kurios nariai buvo *ministras pirmininkas, finansų ministras ir Lietuvos banko valdybos pirmininkas* bei darbo grupės euro veiksmams koordinuoti. Pasiruošimo euro įvedimui metu buvo keliamas klausimas dėl mažmeninės mokėjimų sistemos pertvarkymo ir naujos sistemos kūrimo poreikio, kadangi buvo reikalingi mokėjimų sistemos pertvarkymai įvedant eurą kaip nacionalinę valiutą, todėl šiame plane 10.7 punkte numatyta „*Pertvarkyti mokėjimų sistemas ir pritaikyti jas atsiskaitymams eurai ir priimti sprendimą dėl vietinės mažmeninės mokėjimo sistemos sukūrimo tikslingumo ir sukurti ją iki 2016 m.*“ Pasirengimas euro įvedimui buvo sėkmingas, ir nuo 2015 m. sausio 1 d. įvedus eurą buvo prisijungta prie didelių mokėjimų eurai sistemos TARGET2. Mažmeniniai mokėjimai eurai vyko Lietuvoje iki 2015 m. lapkričio 15 d., gavus ECB leidimą prisijungimą prie europinių mažmeninių mokėjimo sistemų atidėti metams.

Specifiniai finansinių paslaugų industrijos veiksniai

Direktyvų įgyvendinimas ir mokėjimo įstaigų bei elektroninių pinigų įstaigų licencijavimas. Priėmus Elektroninių pinigų ir mokėjimų įstatymus, šios įstaigos tapo licencijuojamos, todėl priežiūros institucija Lietuvos bankas tapo atsakingas ir už licencijavimo procesą, ir už įstaigų priežiūrą. Šių įstaigų licencijavimas suformavo mokėjimo ir elektroninių pinigų institucijų, kaip legitimų finansinių paslaugų industrijos dalyvių, veiklą.

Finansų rinkų dalyvių priežiūros funkcijos konsolidacija. Priežiūros konsolidacija, sujungiant kredito įstaigų, vertybinių popierių ir draudimo priežiūrą Lietuvos banko rankose, įgalino sukonzcentruoti dėmesį į kredito institucijų sektoriaus kokybę ir užtikrinti atsakomybę už sektorių vienos rankose.

Greitųjų greitųjų kreditų keliama iššūkių ir kredito unijų reforma. Po krizės bankams sumažinus rizikas ir skolinimosi galimybes, išaugo skolinimosi rinkos paklausa. Taikant technologijų ir naujus verslo modelius, pradėjo sparčiai vystytis greitųjų kreditų kompanijos, tačiau jų veiklos reguliavimas atsiliko, todėl nukentėjo didelė dalis vartotojų. Nepasitenkinimas ir gyventojų prasiskolinimas didino įtampą visuomenėje ir susirūpinimą rinkėjais – politikams.

Nekonsoliduotas kredito unijų veikimas taip pat įnešė į finansinių paslaugų rinką daug problemų. Kreditų unijų bankrotai sukėlė gyventojų nusivylimą finansų sistema ir priežiūros institucijomis. Todėl buvo imtasi Kreditų unijų reformos ir Centrinės kredito unijos steigimo, o praktinį šios reformos įgyvendinimą atliko Lietuvos Centrinis bankas.

Lietuviškų bankų bankrotai ir bankų koncentracijos didėjimas. Dviem didiesiems lietuviškiems bankams sustabdžius savo veiklą dėl iškilusių problemų, didėjo vartotojų nusivylimas ir mažėjo pasitikėjimas tiek regulatoriaus veikla, tiek tradiciniais finansų rinkos dalyviais.

„Visi kailiu jautė, kad yra problemos, nugara jautė, bet naiviai tikėjosi, kad galbūt pavyks jas išspręsti.“ R50

Iš rinkos pasitraukus dviem vietiniams bankams, dar labiau didėjo bankų koncentracija, o dėl rinkos dydžio pasitraukė ir kiti keli užsienio bankai.

„Tokios didelės korporatyvinės organizacijos, jos matydavo prasmę būti ten, kur yra prasminga rinkos dalis. Na, o jeigu yra mizerna, tai vyniojamės meškeres ir vadinasi, nepavyko.“ R6, Centrinio banko atstovas

Nepakankamas institucijų dėmesys ir resursai PPTFP. Empiriniai duomenys taip pat rodo, kad „proto“ institucijų formavimosi laikotarpiu, buvo nepakankamas Valstybės institucijų dėmesys naujų technologijų diegimui, siekiant užtikrinti pinigų plovimo ir teroristų finansavimo reikalavimų laikymąsi, kas atsispindi ir tarptautinėje MoneyVal ataskaitoje (2 priedas, FNTT4).

„Tai tikrai tas požiūris, ar čia požiūrio stoka, ar čia, nežinau, kokie kitokie reikalai, bet Finansinių Nusikaltimų Tyrimo Tarnyba tikrai koja kojon į verslo naujausias technologijas nėjo, tikrai nėjo. <...> Policijos departamentas su Kriminalinio biuro vadu <...>, tai jie tikrai buvo labiau pažengę, buvo labiau inovatyvūs, jie tikrai ir programas turėjo, ir technikas turėjo susipirkę, nes praktiškai čia ne vien dėl FinTecho, bet praktiškai

normalūs dabar organizuoti nusikaltimai jie dabar dažniausiai organizuojami, vykdomi būtent IT srities pagalba – susirašinėjimais, planavimais, diskusijomis, tai jiems tikrai reikėjo matyti, žinoti, tai jie toje srityje buvo pažengę.“ R41, VRM atstovas

3.4.2. Regulatoriaus diskusijų erdvė ir institucinio antreprenerio regulatoriaus organizacijoje atsiradimas

Rinkos senbuviai ir rinkos naujokai suformavo naujas normatyvines ir kognityvines institucijas – naują socialinę realybę, kurioje jau pradėjo vyrauti naujos praktikos, o vartotojai ir institucinio lauko dalyviai suprato, kad atsirado naujoviškos paslaugos ir tų paslaugų tiekėjai. ES mastu įgyvendinus mokėjimo paslaugų ir elektroninių pinigų direktyvų perkėlimą į nacionalinę teisę, įvyksta naujų reguliacinių institucijų susiformavimas ir FinTech legitimavimas. Taip susiformuoja pirminės institucijos, vadinamosios prototipinės („proto“) institucijos, kurios yra veikiančios, bet dar nėra iki galo paplitusios ir įsitvirtinusios instituciniame lauke. Tokia prototipinių institucijų forma ir galėtų likti, laikui bėgant ji evoliucionuotų, keistųsi ir prisitaikytų prie esamos įstatyminės bazės, nes įmonių veikimą reguliuoja ne vieno įstatymo pasikeitimas. Šios prototipinės institucijos, nors ir yra institucionalizuotos, tačiau jų paplitimui labiausiai trukdo šalies mastu galiojančių poįstatyminių aktų, taisyklių ir technologinės infrastruktūros lygmeniu esančios institucinės spragos. Tai yra tiek TARGET2 ir LB mokėjimų sistemos taisyklėse, tiek IBAN kodo suteikimo taisyklėse nauji rinkos dalyviai FinTech, nors teisiškai ir legitimūs, neregistruojami kaip teisėti dalyviai, nes esamos taisyklės neatitinka naujos realybės.

3.4.2.1. Regulatoriaus organizacijos vaidmuo prototipinių institucijų formavimosi metu

Empirinių duomenų analizė atskleidė, kad „proto“ institucijų vystymosi laikotarpiu, pasikeitus aplinkos sąlygoms ir Centrinio banko vadovybei, instituciniame lauke vyko reikšminga transformacija. Tai yra, keičiantis aplinkos sąlygoms, politiniam ciklui ir centrinio banko vadovybei, reikšmingai pasikeitė ir regulatoriaus organizacijos atsakomybių sritis, nes buvo sujungtos finansinių paslaugų industrijos priežiūros funkcijos, kurias įgyvendino Centrinis bankas, o pačioje organizacijoje buvo pradėta reorganizacija. Tokią transformaciją galima išskaidyti į išorinę – organizacijos funkcijų pokytį, nulemtą politikos formuotojų sprendimų, ir vidinę – organizacijos identiteto, kultūros ir kompetencijų transformaciją. Jų svarbą aptarsime plačiau, o centrinės organizacijos transformacija įvardinama kaip viena iš svarbių sąlygų instituciniam antreprenerių branduoliui formotis.

Regulatoriaus organizacijos funkcijų pokytis instituciniame lauke. Šalia tradicinių Centrinio banko funkcijų, dėl priežiūros funkcijos konsolidacijos, Centriniam bankui yra perduodama atsakomybė už *visą finansinių paslaugų sektoriaus priežiūrą ir vartotojų ginčų sprendimą*. Ir nors dar 2008 m. buvo svarstoma apie finansų sektoriaus priežiūros konsolidaciją (R46), tik pasikeitus Lietuvos banko

valdybai nuo 2011 m., buvo sukonsoliduota finansų sektoriaus priežiūros funkcija, kuri iki tol buvo vertinta kaip vykdoma nepakankamai atsakingai (Šenavičius ir Talutis, 2012). Pokriziniu laikotarpiu buvo svarbu išlaikyti finansinį stabilumą, atsakingiau prižiūrėti kredito institucijas, peržiūrėti jų likvidumo ir kapitalo pakankamumo rodiklius, dėmesys kreipiamas ir į etišką elgesį (R65, R13). Dėl pažeidimų, du šalyje veikiantys bankai buvo uždaryti ir buvo pradėta Kredito unijų reforma, taip pat sugriežtėjo greitųjų ir vartojimo paskolų reguliavimas, tačiau naujųjų mokėjimų FinTech veikimas buvo vertinamas kaip nekeliantis sisteminės rizikos (R53).

„Lietuvos bankas labai stipriai išsiskyrė, iš Latvijos ir visų trijų Pabaltijo – skyrėsi nuo Latvijos ir Estijos, nes rizikos valdymo reikalavimai buvo siaubingai dideli, bet visi bankai turėtų aiškiai pasakyti Lietuvos bankui, kad buvo tokie rizikos valdymo reikalavimai, nes tai iš tikrųjų leido išvengti gerokai didesnio streso.“ R11

Be to, kartu su išreikšta politine valia ir politikos formuotojų palaikymu, Centrinis bankas pradėjo Kredito unijų reformą, atsirado kapitalo rinkos didinimo siekis. Siekiant padidinti kapitalo rinką, buvo atliekamos studijos dėl komercinių bankų taikomų įkainių ir alternatyvių finansavimo būdų paieškų, viešai pradedami skelbti bankų įkainiai. Ir nors priežiūros funkcijos sujungimas yra politikos formuotojų sprendimas, tačiau įgyvendinti šį pokytį reikia reguliatoriaus organizacijai, kadangi jos atsakomybė tapo visų kredito įstaigų, vertybinių popierių ir draudimo priežiūra. Tai yra buvo sujungta, neišbarstyta atsakomybė už visą sektorių.

Centriniam bankui taip pat buvo patikėta finansinių paslaugų sektoriaus vartotojų gynimo funkcija ir vartotojų skundų sprendimo mandatas, reiškiantis, kad svarbi ne tik rinkos dalyvių priežiūra, bet ir vartotojų apsauga, kas sudarė priežastis praplėsti reguliatoriaus mandatą. Priežiūros funkcijos sujungimas pirmiausia atnešė daug skepticizmo dėl rinkos dalyvių ir vartotojų apsaugos derinimo su rinkos vystymo siekimu. Kaip teigia reguliatoriaus atstovas, pristačius pokyčio iniciatyvas sulaukiamas ir rinkos senbuvių pasipriešinimas.

„Tiesiai šviesiai sakė, kad „čia yra žlugdymas finansų sektoriaus, nes na, sektorius tikrai dabar turi sudėtingą laikotarpį, čia sunku. Prisiminkit, 2013 metai dar irgi buvo visai..., nes 2012 metais buvo beveik Eurozonos griūtis, o 2013 metai čia irgi dar tokie nelabai stabilūs metai. Ekonomika neypatingai atsigauja, kreditavimas neauga, o čia jūs čia kišat pagalius į bankinio sektoriaus lizdą apskritai. Jūs, kaip priežiūra turėtumėt džiaugtis, kad bankinis sektorius yra pelningas ir kaupia pakankamus kapitalo rezervus. Ne Jūsų funkcija tuo rūpintis.“ – Girdėtas argumentas.

Bet mes tada iš karto dėdavom ant stalo kitą. Sakom, na, mes ne kaip bet koks kitas centrinis bankas, ne kaip bet kokia bankinio sektoriaus priežiūra, mes turime ir vartotojų gynimo mandatą.

Aha, tai čia ir yra problema. Reikia juos du atskirti. Iniciatyvos įvairios, kurios vis sklandė Seime, net ir šiame Seime, ataskaitoje, toje garsioje, kur mes kalti už viską, yra parašyta, kad reikia atskirti Vartotojų priežiūrą nuo Lietuvos banko, nes jinai būtent ir yra tas peilis, kuris verčia mus keistai

elgtis. Nes mes dar ir galvojame apie vartotojus, nes toks mūsų mandatas.“

R6, LB atstovas

Vidinė organizacijos transformacija. Empirinių duomenų analizė atskleidžia, kad vien organizacijos funkcijų išplėtimo nepakanka, kad centrinė institucinio lauko organizacija galėtų daryti pokytį ir įveikti susiaustytos veikos dilemą. Tam būtina ir vidinė organizacijos transformacija, keičianti organizacijos kultūrą ir kompetencijas, identitetą, o tokio pokyčio vyksmui labai svarbi organizacijos vadovo lyderystė ir vadovybės valia bei gebėjimas priimti drąsius sprendimus.

„Aš manau, kad [vardas, pavardė- Centrinio banko vadovas] pati stipriausia pusė tai yra drąsa, bet ne akla, o labai aiškus suvokimas kuria kryptimi turime eiti ir daryti sprendimus. Tai šia prasme aš manau, kad pagrindinis rezultatas reformų [Centrinio banko vadovas] yra tai, kad Centrinis bankas iš tokio pasyvaus tapo proaktyvus.“ R54, teisininkai

Suformuota nauja valdyba ir vadovų korpusas savo veiksmais demonstravo aiškią lyderystę, drąsą, kompetenciją ir motyvaciją keisti situaciją pirmiausia pačioje organizacijoje, taip pat ir prižiūrime finansų rinkoje. Pradėta Kredito unijų reforma, dviejų bankų bankroto ir reorganizacijos procedūros, greitųjų kreditų reguliavimas kėlė įtampą ir politinių lygmeniu, ir visuomenėje, nes lietė ir ekonominius, ir socialinius aspektus, o rinkos senbuviams rodė aiškų ryžtą pokyčiams industrijoje. Todėl drastiški ir greiti reorganizacijos pokyčiai organizacijos viduje, kai buvo pakeisti beveik visi departamentų vadovai, formavo naujus pasitikėjimo ryšius ir nors organizacijos viduje kilo ir pasipriešinimas bei demotivacija, tačiau tai siuntė aiškią žinią ir mobilizavo darbuotojus pokyčiams instituciniame lauke.

„Tai taip pat dėl vidinių pertvarkymų, na irgi tas pasipriešinimas. Natūralu, institucija stagnavo iš tikrųjų, vien tiktai atsisakymas pavaduotojų, sustambinimas padalinių, reiškia, kad žmonės išeina iš komforto zonos, ir tas pasipriešinimas buvo.“ R50, Lietuvos banko atstovas

„Organizacijos stiprios tu taip neišvesi staigiai, bet vis tiek, jei vadovas stengiasi, tai ilginiui tas pasijaučia organizacijai.“ R62

Regulatoriaus organizacijos reorganizacija ir funkcijų išplėtimas įgalino įveikti susiaustytos veikos dilemą, sudarė galimybes atsirasti centriniam instituciniam antreprenieriui organizacijoje ir išryškino organizacijos vadovo bei jo santykių su politikos formuotojais svarbą, užtikrinant tokius radikalius pokyčius. Iš kitos pusės, lygiagrečiai vykdomos reformos ir kituose finansinių paslaugų sektoriuose bei drastiška reorganizacija pačioje organizacijoje leido išvengti pokyčiais nepatenkintų darbuotojų bei rinkos dalyvių veiksmų koordinavimo, formuojant pasipriešinimą pokyčiams.

„Parodykite vadovą politinėje terpėje, kuris tuo metu galėtų uždarinėti banką ir daryti reorganizaciją? <...> Tai aš manau velniška drąsa ir mes tokių žmonių Lietuvoje turime vienetų, kurie ryžtųsi tokiam žingsniui. <...> Nes kokia logika mūsų politinė? Sakykime, na gerai, aš reformuoju sektorių, bet kam man dar susikurti priešus viduje? Tai aš dar susilpninsiu savo galimybes išorėje. O čia buvo tikėjimas, kad galima padaryti ir tą, ir tą.“ R54, teisininkai

Taigi, regulatoriaus organizacijos reorganizacija buvo svarbi prielaida institucinio antrepreneriškumo pasireiškimui ir ypač susaistyto veikimo įveikimui.

Empirinių duomenų analizė atskleidžia, kad vykdant reorganizaciją ir formuojantis prototipinėms institucijoms, centrinėje organizacijoje atsiranda **centrinis institucinis antreprenieris**, kuris kartu su vadovų komanda sprendžia ir industrijoje, ir organizacijoje kylančius iššūkius.

„Tai pirmiausiai aš jį [vardas pavardė] žinojau iš to, kad jisai dirbęs buvo Anglijos Centriniam banke, tuo metu dirbo Norvegijos Centriniam banke, keletą kartų buvome susitikę, diskutavome, tiesiog man reikėjo žmogaus su nauju požiūriu. Ir aš sakyčiau, kad gal intuityviai jaučiau, kad reikia proveržio, kaip aš sakau, toj užpelkėjusioje bankinėje kūdroje, ir jis buvo ta lydeka, kuri tuos karosus pradėjo vaikyti. Bet kad mano būtų ten labai gilus supratimas apie FinTechus, apskritai pačių mokėjimų infrastruktūrą, tai tikrai ne. Aš daugiau rėmiausi jo kompetencija, žmonių kurie banke tuo užsiėmė, mokėjimų sistema ir tiek.“ R50, LB banko atstovas

Pokrizinio laikotarpio nulemti socialiniai ir ekonominiai iššūkiai, dviejų vietinių bankų problemos ir finansinių paslaugų kainų augimas (**2 priedas, LB45, LB46**), augančios įtampos tarp tradicinių ir naujų mokėjimo paslaugų teikėjų (aptarta 3.3. skyriuje) skatino ir politikos formuotojus, ir Centrinio banko atstovus veikti aktyviau, o dėl pasirusimo euro įvedimo procesui regulatoriaus institucijai iškilo mokėjimų sistemos LITAS klausimų. Taigi, **centrinis institucinis antreprenieris**, ieškodamas sprendimų, kvestionuoja esamas praktikas, taisykles ir *status quo* ir nusiteikęs keisti esamą situaciją.

„Aplinka, aplinka buvo labai atsargus veikimas institucijų, dirbant su privačiu sektoriumi. Pavyzdžiui, įstatyme buvo tokia įdomi nuostata, kur aš atvykęs į Lietuvos Banką, na tiesiog, kadangi tiek metų negyvenau Lietuvoje, perskaičiau įstatymus. Perskaičiau įstatymą, sakau, gi žiūrėkit, juodu ant balto parašyta, kad bankai negali to daryt! <...> Buvo toksai susitaikėliškas koegzistavimas- o ką mes galime daryti, nes na, yra didelės korporatyvinės didelės institucijos, kurios, na, tikrai viską daro efektyviai ir dirba profesionalūs žmonės, ką mes čia galime padaryti? Tai va, toksai momentas. Ir pačiam Lietuvos banke, manau, nebuvo išnaudota galimybė veikti ir inicijuoti pokyčius rodant pavyzdį.“ R6, LB atstovas

Centrinio institucinio antreprenierio atsiradimą įvardina visi tyrime dalyvavę informantai, kurių citatos tai pagrindžia (**3.10 lentelė**).

Centrinis institucinis antreprenieris regulatoriaus organizacijoje pasižymi savybėmis, kurios gali būti įvardinamos kaip **intelektinė lyderystė**, t. y. gebėjimas turėti viziją, idėjų ir kurti inovatyvius kompleksinių problemų sprendimus, ekspertiskumas bei mokėjimas įkvėpti kitus savo įžvalgomis, drąsa, motyvacija ir tolerancija rizikai. Nors ankstesniuose teoriniuose institucinio antrepreneriškumo tyrimuose ši charakteristika iki šiol nebuvo charakterizuota, tačiau šiame tyrime, remiantis empiriniais duomenimis, ji detalizuojama **3.11 lentelėje**.

3.10 lentelė. Centrinio institucinio antreprenerio identifikavimas

Institucinis antreprenerio atsiradimas

„Tai 2012 metais prisijungia [įvardinama vardas–pavardė - Centrinis institucinis antrepreneris], tai ir iš principo jisai idėjinis vadas visų šitų reikalų.“ R50

„Didelė dėka buvo ta, kad buvo Valdybos narys tas pas mus [įvardinama vardas–pavardė - Centrinis institucinis antrepreneris], kuris iš principo labiausiai stūmė tą idėją ir iniciavo, kad reikia didinti kažką konkurenciją, ir užsiimti ne tik tai priežiūra, tai manu nuo to ir prasidėjo. <...> tai ir dar kokius metus atėmus nuo to, tai galima sakyti ir buvo ta pradžia. Šiaip tai aš siečiau su [įvardinama vardas–pavardė - Centrinis institucinis antrepreneris] viską.“ R31

„Tada mes gavom tokį labai jau aktyvų valdybos narį, su kuriuo jūs jau bendravote, [įvardinama vardas pavardė – Centrinis institucinis antrepreneris], bendravote su juo?

Tai tada ėmėm ieškoti tų būdų, kaip čia galima kažką pakeisti. Viena vertus bandyti įtikinti komercinius bankus kažką, kita vertus gal kažką galime su ne bankais padaryti.“ R48

„Kaip visada už kiekvienos idėjos yra kažkas, kas slepiasi ir kas stumia idėją, kad buvo žmonių, entuziastų, suprantančių, pabuvusių užsienyje, mačiusių, kaip kai kurios šalys vysto tą sektorių, ir čia konkrečiai turbūt jokia ne paslaptis įvardinti, kad tai buvo tikrai [įvardinama vardas pavardė – Centrinis institucinis antrepreneris], dar gal ten su juo kartu keletą žmonių buvo.“ R91

3.11 lentelė. Centrinio institucinio antreprenerio intelektinė lyderystė

Intelektinę lyderystę apibūdinančios savybės	Citata
Aiški vizija industrijos ir organizacijos atžvilgiu	„Tai buvo vizija, labai aiškus tikslas, ką mes norim pasiekti.“ R6 „Tada ir iškyla ta mintis ir idėja, kad tai gerai, jeigu negalima didžiųjų rinkos dalyvių čia pakviesti, ir jie nemato perspektyvos, pasaulis apskritai ne tik finansų sektoriuje, bet ir apskritai, bet kurioje kitoje industrijoje, kad ir automobilių pramonėje eina į modulinį darbo būdą, kur tu darai standartizuotą modulį, ir pardavinėjai tiek Toyotoms, tiek Volvo, ir jis vadinasi kelios stebėjimo sistema, ir tokiu būdu įeini į tą rinką ir veiki joje, nors galutinio produkto nepardavinėjai. Tai finansuose irgi atsirado tokie moduliniai rinkos dalyviai, ir ten buvo ta galbūt vieta, kur mes sakau- galim pabandyti. Ir taip atsiranda ta finansų technologijų strategija ir noras padaryti pokytį finansų rinkoje. <...> pabandom to, kuo niekas tuo metu netikėjo, sakė- na, tai jeigu tu nori, tai daryk. Ir resursai irgi buvo lygiai nulis tam skirti, išskyrus asmeninį.“ R6 „Ir jisai buvo tas idėjinis vadas, paskui aišku, natūraliai tai atsigulė ir į Lietuvos banko strategiją, ir į Lietuvos banko strateginius tikslus“ R31
Gebėjimas kurti ir įgyvendinti reikšmingas idėjas kompleksiškoje aplinkoje	„Aš taip pasakysiu, jis toks žmogus „po balšomu“, smulkmenos jam neįdomu. Jam įdomūs stambūs dalykai, jis žiūri iš aukštai. Jam dideli dalykai patinka, ir jam didelės idėjos patinka, ir jam patinka drąsios idėjos. Va įsivaizduokite, kaip čia vaizdžiai pasakyti, ateinu į kambarį, paspardau duris, sienas, jei negriūna, na gerai. O jeigu griūna, tai pirmyn. Ta prasme, jis be išankstinių stereotipų stengiasi, ar stengiasi, ar savaime gaunasi. Jis viską kvestionuoja, visus pamatus. Sakai, Centriniai

	bankai taip nedaro, ir net neatsimeni kodėl. O jis – o kodėl? Ta prasme, jis teigiamas yra. Maladec šitoj vietoj. “ R69 „Tie konkretūs veiksmai, konkrečios idėjos ir konkreti varomoji jėga buvo iš [Centrinis institucinis antreprenieris].“ R31 „O šiaip, patys smegenys, tai yra [įvardinama vardas–pavardė - Centrinis institucinis antreprenieris] šitoje vietoje, tai čia jau jisai įtikino.“ R60 „Nebuvo jokio roles models. Mes kūrėme sprendimus, ypatingai tuos technologinius, teisinius, kurių kitos šalys dar net nedrįso imtis. Tie sprendimai, kuriuos mes atlikome Lietuvos banke su mokėjimų sistema, tai mes, aš konsultavau Anglijos banką, kuris tuo metu tikrai svarstė galbūt tą daryti pas save. Tai role models, deja nebuvo į ką pasižiūrėti.“ R6 „Labai turbūt svarbu iš karto pasakyti, kad [centrinis institucinis antreprenieris] nedaro vien tiktais Finansų technologijų. [Centrinis institucinis antreprenieris] reformavo, ir perlaužė, ir sulaužė Kredito Unijų sektorių. <..>[Centrinis institucinis antreprenieris] dalyvavo ir galima sakyti „sušėpino“ visą Pensijų sistemą Lietuvoje. Be abejo, ne vienas, kartu su kolegomis. Tai nebuvo taip, kad vienas darbas- viena kryptis ir čia reikia tą daryti.“ R6
Lyderystė ir buvimas pavyzdžiu	„Tai čia buvo lyderystė. Po to komanda, ta core, na ta entuziastinga komanda, kuri galėtų realizuoti to lyderio kryptį.“ R2 „Nebuvo jokio roles models. Mes kūrėme sprendimus, ypatingai tuos technologinius, teisinius, kurių kitos šalys dar net nedrįso imtis. Tie sprendimai, kuriuos mes atlikome Lietuvos banke su mokėjimų sistema, tai mes, aš konsultavau Anglijos banką, kuris tuo metu tikrai svarstė galbūt tą daryti pas save. Tai role models deja nebuvo į ką pasižiūrėti.“ R6 „Tokio žmogaus nebuvau gyvenime savo sutikus, tokio, kuris užsidegęs dirba, kuris žino savo tikslą, nes sakau, nebuvau tokio sutikus, ir tikriausiai nesutiksiu tokio žmogaus, kuris paklausia klausimus labai taikliai. Tu ateini pristatyti, ir taip taikliai paklausia, kad tu supranti, kad tu nieko nežinai. Tai žodžiu, man čia yra kažkas tokio.“ R57
Ekspertiškumas	„Kadangi trylikametų negyvenau Lietuvoje ir toliau skaičiau ir domėjausi kas vyksta pasaulyje ir mačiau į kur ir į ką eina visas ir reglamentavimas, ir nusiteikimas, ir kitų šalių pavyzdžiai man davė tą stiprybę tikėti tuo, ką dariau.“ R6 „Jisai dirbęs buvo Anglijos Centriniame banke, tuo metu dirbo Norvegijos Centriniame banke.“ R50
Drąsa	„Kas labai svarbu, tai yra [įvardinama vardas-pavardė – Centrinis institucinis antreprenieris] gebėjimas įtikinti ir Valdybos prisiėmimas rizikos, nes mes prisiėmėm riziką. Tai buvo nauja, nebandyta ir tuo metu reikėjo per daug raudonų linijų perlipti.“ R48 „Aš galbūt daugiau sakyčiau, kad šitas klausimas kadangi jisai toksai stipriai techninis, na norit suprasti iš tikrųjų ar čia gerai blogai, atsipirks-neatsipirks, čia pavyks-nepavyks, technologiškai suprantam-nesuprantam, na tai čia tikrai, tai didelis pasitikėjimo mandatas man iš kitų valdybos kolegų, na, tai- tu čia kaip suvaldysi, tai taip ir bus, ir tu prisiimi atsakomybę. Fine.“ R6 „Tai Centriniam bankui turėti FinTechą, tai labai rizikinga man atrodo. Nes jeigu pavyzdžiui būtų neįsivažiavę, jeigu nebūtų buvę, kas nori jungtis tai realiai kokį porą metų būtų buvę sudeginta ant nieko neveikimo.“ R57 „Tai, kaip vienas iš tų kilo, pavyzdžiui, pas mus labai didelė teisinė koalicija ir diskusija, ar mes galime daryti tą, kuo šiandien Lietuva

	ypatingai giriasi? Tai tuo metu visas teisinis Lietuvos banko korpusas pasakė, kad tai būtų nelegalu. O aš pasakiau, kad čia būtų jūsų nuomonė, su kuria aš nesutinku. Va, nes, na ar legalu, ar ne, aš suprantu, aš prisiimu šitą teisinę riziką, bet pasakys teismas, jei kažkas „challengins“. O kas challengins, jei nuo to visiems geriau?“ R6
Akademiniis pagrindas	„Vienas iš mano akademinių interesų buvo būtent Mokėjimo sistemų efektyvi veikla. Bet iš akademinės perspektyvos, ne iš tos technologinės, iš politikos formavimo, kad būtų aišku. Realaus laiko atsiskaitymo sistemų likvidumo eilių sudarymo algoritmai ir ar reikia ar nereikia ir kaip transformuoti Litas sistemą, gal skamba apie tą patį, bet nėra tas pats, kaip kardiologas ir meilės istorijų nagrinėtojas. Na tai apie širdis yra, bet ne iš tos pačios perspektyvos.“ R6 „Baigiau Ekonomikos doktorantūrą <..> po to gyvenimas pasisuko nuo akademinio gyvenimo labiau prie policy <..> Ta patirtis, kuri artimesnė Finansinių technologijų sektoriuje turbūt buvo Anglijos banke, kai susidūriau ir tiesiogiai dirbau su tuo metu man dar visiškai nežinoma tema yra finansų infrastruktūra. Nuo vertybinių popierių atsiskaitymo sistemų reglamentavimo iki kodavimo, kodų, kurių pagrindu reikėjo sugalvoti kaip padaryti efektyvesnę Anglijos mokėjimų sistemą. Tai iš to gimė ne vienas mokslinis straipsnis, kuris realizuotas eilių netinimo tvarka, kuri implementuota Anglijos mokėjimo sistemoje.“ R6 „Taip, pačioj pradžioje [centrinis institucinis antreprenieris] labai mokinosi, ir tikrai ne tik mus kalbino. Ne tik mane, bet buvo kitas vadovas, kuris pas mane dirbo ir buvo gerai išsilavinęs, gerai buvo įsigilinęs.“ R33
Gebėjimas įtikinti	„Nes buvo tam tikri suvokimai, kas kur gali dalyvauti, kas kur negali dalyvauti ir tas ribas pakeisti, reikėjo įsitikinti arba kalbėti, kad mes turime investuoti į priemones, kad užtikrinti, kad viskas yra gerai.“ R48 „Tai nežinau, naudojant įvairius psichologinius būdus poveikio – gėdinimo, skatinimo, lyginimo- va tai štai jūsų kolegos ten, o tai štai pavyzdys toks. O tai jeigu Estai gali vystyti, o tai ką, mes negalim? Tai tokie veikia ir žmonės, galbūt kažkiek patikėjo.“ R6
Atsakomybė	„Pateiki, padedi ant stalo alternatyvas ir sakai, aš palaikau šitą, nes yra taip. Bet jeigu vadas, viską išklauses pasako, ne, bus va taip va. Tu nusiramini, nes jis pasiėmė visą atsakomybę. Tu jau tampi nebeatsakingas. Tu padarei viską, atnešei, o jis pasakė- ne. Ir taškas. Na ir ką, tada eini ir vykda, nes kitos išeities tiesiog nėra. Bet ten jau nepergyveni, kad kažkas negerai, nes jis pasiėmė ant savęs visą kaltę, suvokdamas ar ne, bet taip gaunasi.“ R69 „Ai, labai svarbus momentas, galbūt apie tai anksčiau nepagalvojau, galbūt jie suprato, kad žiūrėk, šita iniciatyva labai aiškiai komunikuojama ir atsakomybė yra aukščiausiu lygiu. Bet jeigu kažkas bus ne taip, tai čia ne mes būsim, tie kalti, kurie čia kažką blogai padarė, bet čia labai aišku, kas bus kaltas. Ai, tai tada ok. Darom.“ R6
Autentiškumas	„Taip, jo stiliukas grubus. Taip, ten bankai, atsimenu, gal jau priprato, bet pradžioje buvo negera..<...> [Centrinis institucinis antreprenieris] ėmė už esmės ir davė klausimus nevyniodamas į vatą.“ R69 „Visą laiką drąsiai bendraujantis buvo, ir mes turėjome pietus kartu, gal penkis kartus. Ne tai, kad kas mėnesį, čia ne pirmaisiais mėnesiais, bet čia per tą laikotarpį, tiesiog pasiklausdavo, kaip sekdavosi, kas irgi taip labai užstrigo, kad buvo vieną kartą nuėjome kavos pagerti, ar arbatos. Labai simboliškai, ir dėl patogumo būtų kas čia tokio sumokėti už kavą. Bet ne, čia principinis reikalas buvo, neduok Dieve, tu sumokėsi, už mane sumokėsi. Tai to laikėsi labai nešališkumo. <...> Gal ir teisingas požiūris, bet šiek tiek nustebino.“ R33

Tačiau institucinio antreprenerio veikimas centrinėje organizacijoje taip pat susijęs su rizika, kuri buvo suprantama pokytyje dalyvavusių veikėjų.

„Gal galėjo ir nepavykti. Tai paslysti ten buvo n vietų. <...> Tai apie „kultūrą, kad jeigu nepasisekė, tai pats esi kaltas ir „haha“. Tai šitą aš sau ypatingai tai labai aiškiai supratau ir galėjau sau paaiškinti, kodėl kolegos negalėjo ar nenorėjo, negalėjo, ar negalėjo sau leisti tokios rizikos prisiimti, nes jie neturėjo, neturėjo ar neturi, nežinau, tokio didelio outside option, kurią aš turiu. Mano darbo rinka yra visas pasaulis. Tai nėra galimybių aibėje mano kolegų, didžiosios dalies. Tai tai ką darau, sėkmė, nesėkmė, kitame pasaulyje yra suprantama, tai taip, 90 % atvejų yra nesėkmė, ir tai nieko nepasako blogo apie tą asmenį. Tai tu kokius veiksmus darei, ko siekdamas, o aplinkybės kartais nulemia sėkmę arba nesėkmę. Tai ar atsakiau jūsų klausimą, kokią riziką prisiėmiau, pilnai suprasdamas, kad čia Lietuva tikrai viena iš stotelių?“ R6

„Proto“ institucijų metu atsiskleidžia šio pokyčio kompleksiskumas, todėl remiantis duomenimis, galima įvardinti daugialypes problemas ir grėsmes, kurios turėjo būti sprendžiamos, norint įgyvendinti pokytį viso institucinio lauko metu. Norint suvokti šio institucinio pokyčio mastą, **3.12 lentelėje** apibendrintai pateikiami informantų identifikuoti šio laikotarpio finansų industrijos ir centrinės organizacijos iššūkiai.

3.12 lentelė. Iššūkiai „proto“ institucijų vystymosi metu

Lygmuo	Problema	Grėsmės
Nacionalinis lygmuo (administracinė / politikos formuotojų erdvė)	Neatstovaujama vartotojų interesui: inovatyvių paslaugų trūkumas, kainodara – dideli tuo metu transakcijų mokesčiai, dominuojantis atsiskaitymas grynaisiais Netenkinamas verslo ir vartotojų interesas – mokėjimų pavedimams atlikti atskiros kiekvienos įstaigos sutartys su bankais (Bank Link paslauga)	Visuomenės nepasitenkinimas aukštais į kainiais, finansinių paslaugų rinkos nesivystymas, šalies konkurencingumo mažėjimas Elektroninės komercijos vystymosi sunkumai
Industrijos lygmuo (rinkos erdvė)	Skandinaviškų bankų koncentracija ir dominavimas Rinkoje FinTech kompanijoms sunku rasti tiekėjus – didžiuosius bankus, per kuriuos jie galėtų vykdyti mokėjimus FinTech kompanijos kelia rizikos valdymo problemų bankams, kuriems reikalingi valdyti riziką vis labiau griežtėja	Mokėjimo paslaugų veiklos vystymo ribojimai Dėl FinTech operacijų kylančios rizikos, paskirtos baudos ir atimtos licencijos. Didėjanti konkurencija rinkoje
Organizacijos lygmuo (regulatoriaus erdvė)	Dėl prisijungimo į EEA erdvę ir euro įvedimo žinybinis interesas – kad turima mokėjimų sistema LITAS atsipirktų	Dėl euro įvedimo iš mokėjimų sistemos gali pasitraukti didieji skandinaviški bankai

	Mažėjantis prižiūrimų rinkos dalyvių skaičius – mažėjanti organizacijos galia ir svarba	FinTechų technologijos ir verslo modeliai nauji, o rizikai vertinti reikalingos naujos žinios ir kompetencijos
--	---	--

Taigi, tiek rinkos antreprenieriai, susidūrę su juos netenkinančiomis institucinės aplinkos sąlygomis, tiek ir reguliatoriaus vadovybė ieško galimybių, kaip spręsti finansinių paslaugų sektoriaus problemas, bando įvairius sprendimus, tačiau dauguma jų nepasiteisina, ir konkurencijos finansinių paslaugų industrijoje padidinti nepavyksta. Trumpai aptariamos kai kurios iš jų.

Bandymas *prisikviesti į rinką naujų tarptautinių bankų* buvo nesėkmingas dėl rinkos dydžio:

„Buvo, sako, tu nuvažiuok į Baltarusiją, pasišnekėk su Sberbank‘u, gal jie norėtų atvykti į Lietuvą. Juokingai dabar atrodo, bet aš traukiniu važiauvau į Baltarusiją, susitikau su Sberbank‘o skyriaus „nachalnik‘u“, ir mes kalbėjome apie tai, kaip mato Sberbank‘as Lietuvą ir kodėl jie neturi skyriaus Lietuvoje. Na tai tas reikalas į nieką neišsivystė. <...> Tai neatsirado to didesnio banko, ir čia Sberbank‘as yra toks kaip labiau anekdotinis pavyzdys.“ R6, LB atstovas

„Antras dalykas, tai mes pamirštam pagrindinį dalyką šitaip tikėdamiesi, kad žiūrėkit, pas mus čia kažkas ateis ir mus kažkas iš kažko išgelbės. Tai kad ir koks Vokietijos didelis bankas bebūtų. Atsimenat, buvo klausimai apie Lenkijos banką, kad va tuoj čia ateis Lenkijos bankas. Tai kada aš sužinojau, kad tokios mintys yra, aš sėdau į lėktuvą, nuskridau pas būtent to banko Valdybos žmogų ir pasikalbėjau aš su juo. Ir man buvo iš karto labai aišku ir suprantama, kad tas bankas į Lietuvą niekada neis.“ R25

Bandymas vystyti rinką kartu su mobiliaisiais operatoriais buvo pavėluotas, nes nors ir vyko pirminiai pasiruošimo etapai, ši idėja neišsivystė.

„Vienas iš pavyzdžių, ką mes dar bandėme daryti, gal pamenate, buvo tokia iniciatyva – mobilus telefonas kaip mokėjimo priemonė. Pavyko pasirašyti memorandumą su operatoriais mobiliais, ir pradėjo jie vystyti sprendimą, bet šitas projektas neišsivystė, ir tuometinis Omnitelis, dabartinė Telia tą projektą pardavė. Tiesiog, kad truputį per vėlai mes jį darėme.“ R50

Bandymas pagerinti paslaugų vartotojams prieinamumą, raginant bankus reformuoti bankomatų infrastruktūrą buvo nesėkmingas, nes tai yra bankų dispozicijoje esanti infrastruktūra, kurią reguliatorius galėtų keisti:

„Vėlgi, mums iki galo nepavyko to pasiekti, kaip pavyzdys, ir toliau turime atskirus bankomatų tinklus.“ R50

Siekis didinti konkurenciją ir labiau reguliuoti bankinių paslaugų kainodarą. Iš pradžių, padarius rinkos analizę ir identifikavus paslaugų kainų problematiką bei suprantant ateinančius pokyčius dėl prisijungimo prie SEPA erdvės ir pasikeitimų, susijusių su tarptautiniais mokėjimais, buvo bandyta spręsti šią problemą reguliaciniais būdais. Lygiagrečiai buvo analizuojamos ir kapitalo rinkos vystymo galimybės, pasitelkus „Kurk Lietuvai“ programą (2 priedas, EIMIN1).

Igyvendinant ES Mokėjimų sąskaitos direktyvą, atsirado tam tikros galimybės keisti mokėjimo paslaugų įkainius, tačiau didelio efekto trumpalaikėje perspektyvoje tai nepadarė.

„Ir aišku su pagrindinės sąskaitos reguliavimu mes nuėjome toli, bet įkainių klausimas mums kėlė tą ažiotažą, ir mes nuėjome sakyčiau į tokį labai radikalų reguliavimą, kur sustatėme kas turi būti teikiama, įbedėme kuoliuką apie tam tikrą kainą ir viskas apie tą kuoliuką susidėliojo, ir visi krepšeliai susidėliojo apie tą kainą. Tai iš principo pakeitėme mokėjimo paslaugų kainodaros tipą Lietuvoje, nuo to, kai visi mokėdavo ten už pavedimo tipą, už kortelę atskirai, ir ten tie krepšeliai buvo labiau išimtis, negu įprastas naudojimas. Tai su šituo reguliavimu mes manome, kad visus perkėlėme į tai, kad bankai visiems savo klientams pradėjo siūlyti tuos krepšelius. Ir gavosi tokia kainodara, kaip daugelyje tokių sričių, kaip ir telekomunikacijų-sumoku, ir ten naudojuosi kiek reikia man ten tas paslaugas. Kodėl bankai taip paėmė? Mes iš pradžių jautėme pasipriešinimą, bet mes paskui jau matėme, kad jie įvertino, mano supratimu, tai jiems garantavo stabilų pajamų srautą iš to, kad kiekvieną kartą žmonės moka stabilią sumą, nedidelę, bet jiniai eina reguliariai, ir jiems jos pakanka iš esmės.“ R43, LB atstovas

Tačiau komercinių bankų atstovai pateikė savo perspektyvą:

„Kai jisai mums uždraudė imti kiekvieną mokėjimą, bet pasakė imk abonentinį, bet matematiškai, tai čia vėl back to the point, kad bankas yra scalo biznis, o realiai yra tik trys Lietuvoj bankai, visi Lietuvos žmonės 3 milijonai padalinti ant trijų bankų, tai Lietuvos bankas padarė SUPERINĮ sprendimą, superinį. Jis pats savo rankom padidino bankų pelnus. Nes yra daug mažesnė dalis klientų aktyvių, negu kad nominalių. O mes apmokestinom nominalius per abonentinį, bet de-apmokestinom aktyvius, kurių sąlyginai daug mažiau, ir bankui tai buvo super.“ R12, banko atstovas

Tokie bandymai skatino reguliatoriaus vadovybės siekį ir atkaklumą rasti sprendimą, kuris iš esmės transformuotų konkurencinę situaciją rinkoje:

„Na, kadangi jis [Centrinio banko vadovas] atėjo iš išorės, jis su liaudimi matė tą, kad bankai maždaug monopolistai, kaip jie lupa žmonių pinigus, įkainiai dideli, komisiniai dideli. Įmušam golą.“ R69

„Bankinis sektorius buvo užknisęs mus iš tikrųjų, tiesiai šviesiai. Ten su tais maivymais visais, ir buvimais savo narveliuose. Sakau, jų neveikdavo netgi tokie argumentai, kaip sakydavom, pasižiūrėkite į savo motinas, į tą patį Stokholmą, tą patį Helsinkį, ar į tą patį Oslą – kas ten vyksta, o jūs čia nejudate į priekį.“ R50

Taigi „proto“ institucijų vystymosi metu reguliatoriaus organizacijoje, nepaisant daugelio bandymų ieškoti alternatyvių galimybių, mokėjimų paslaugų sektoriuje vykdomi institucinio darbo procesai, kurie ir lemia FinTech sektoriaus spartesnį prototipinių institucijų vystymąsi. Išanalizavus empirinius duomenis FinTech institucinio pokyčio metu, pateikiamas reguliatoriaus institucinis darbas vystantis prototipinėms institucijoms (**3.13 lentelė**).

3.13 lentelė. Regulatoriaus vaidmuo vystantis „proto“ institucijoms (2012–2014)

Institucinis darbas	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Norminių asociacijų pakeitimas	Regulatoriaus identiteto keitimas	Strateginės diskusijos ir aplinkos vertinimas • Į rinkos vystymą orientuotas identiteto formavimas
	Institucinės logikos keitimas	• Organizacijos struktūros, kultūros ir mąstymo keitimas
	Kompetencijų kūrimas	• Organizacijos kaip kompetencijų centro formavimas ir autoriteto stiprinimas • Inovacijoms atviros aplinkos organizacijos viduje kūrimas
	Ryšių tarp esamų teisinių normų ir naujo norminio pagrindo kūrimas	• Inovacijoms neprieštaraujanti priežiūros praktika • Diskusijos su visais rinkos dalyviais
Norminių tinklų kūrimas	Ryšių ir tarporganizacinių ryšių sukūrimas tarp regulatoriaus ir naujų rinkos dalyvių	• Institucinio antreprenerio bendravimas su visais rinkos dalyviais • Institucinio antreprenerio veiksmams organizacijos viduje
Reguliacinis ir technologinis darbas		
Propagavimas	Prieštaravimas esamoms taisyklėms ir palaikymo sutelkimas	• Kvestionuojamos esamos taisyklės, kas gali būti mokėjimų sistemos dalyviais • Rinkos senbuvių priežiūros griežtinimas

Šiame etape institucinio darbo metu atliekant **normatyvinį darbą**, yra keičiamos norminės asociacijos ir kuriami nauji norminiai tinklai. *Keičiant normines asociacijas*, formuojamas kitoks regulatoriaus identitetas, telkiamos kompetencijos ir keičiama institucinė logika, kuriami ryšiai tarp esamų teisinių normų ir naujo norminio pagrindo.

Regulatoriaus organizacijos identiteto keitimas. Iš vienos pusės, keičiantis aplinkos sąlygoms ir judant link Bankų sąjungos sukūrimo, mažėjo atskirų šalių regulatoriaus organizacijos galia, prižiūrint rinkos dalyvius. Iš kitos pusės, pradėjus griežtesnę kredito institucijų priežiūrą ir kredito unijų reformą, greitųjų kreditų įstaigų ir vietinių komercinių bankų veiklos vertinimą finansinių paslaugų industrijoje, regulatoriaus identitetas griežtėjo. Todėl formuojant instituciniame lauke autoritetingos ir šiuolaikiškos institucijos identitetą, buvo vertinama rinkos aplinka, organizuojamos strateginės diskusijos ir formuojamas ne tik į priežiūrą, bet ir į rinkos vystymą nukreiptas identitetas.

Kompetencijų kūrimas. Siekiant pozicionuoti reguliatoriaus organizaciją kaip autoritetinę instituciniame lauke, formuojama organizacijos kaip kompetencijų centro pozicija, kuri gali būti ir kaip patariamasis balsas politikos formuotojams, grindžiant savo ekspertškumu ir patirtimi.

„Kadangi tai buvo jau situacija po didžiosios krizės, tai vėl gi buvo tikslai susiję su Ekonominė politika, tai per prognozavimą, įvairius modeliavimus padėt tai pačiai Vyriausybei priiminti geriausius sprendimus, bet tai vėl gi susiję su tuo Kompetencijos centru.“ R50, LB atstovas

Kompetencijos stiprinamos bei inovacijoms atvira aplinka organizacijos viduje kuriama, gilinantis į naujus verslo modelius MĮ ir EMĮ licencijavimo metu. Po PSD1 direktyvos įsigaliojimo ir jos perkėlimo į Lietuvos teisės aktus, priežiūros departamentas susiduria su naujais verslo modeliais ir inovatyviais sprendimais, kurie tuo metu buvo labai nauji ir pačiam reguliatoriui, ir reguliuojamiems dalyviams. Tai vystė reguliatoriaus priežiūros skyriaus strateginius žinių resursus.

Institucinės logikos keitimas. Reorganizacijos metu, organizacijoje keičiama ir institucinė logika, kuria remiantis, reguliatorius ne tik prižiūri, bet ir atlieka subalansuotą rinkos vystymą. Reorganizacijos metu keičiami departamentų vadovai, organizacijos struktūra, ardomi nusistovėję hierarchiniai ryšiai. Strateginė reorientacija (orientacija į rinkos vystymą) įtvirtinama ir strateginiuose planuose.

„Dabar mes turim tokį partnerystės mindset'ą, anksčiau būdavo priežiūra, griežta priežiūra, kuri baudžia, rizikas mato, kuri neleidžia ir panašiai. Tai va, dėl to tuo metu, sakau, su tuo mūsų mindset'u tikrai mes nebuvom nė pasiruošę, nei manėm, kad mes turim tą daryti.“ R2

Institucinės logikos susidūrimai organizacijoje buvo sunkūs, kadangi virsmas turėjo įvykti visoje organizacijoje, tačiau svarbu, kad ji pasireiškė ir priežiūros departamente, kuris ir yra atsakingas už institucijų įtvirtinimą:

„Bent asmeniškai visą laiką suprasdavau, kad tie tikslai – rinkos vystymas, naujų rinkos dalyvių pritraukimas, jie gali būti inkorporuoti į mūsų priežiūros tikslus, nes priežiūra visą laiką turėtų stengtis, kad nebūtų perteklinės biurokratinės naštos, kad tie įstatymai būtų palankūs ir tie rinkos dalyviai galėtų veikti. Tai tas bendras interesas ir laukas buvo surastas.“ R31

Organizacijos kultūros ir mąstymo pokytis, orientuotas į inovacijas, efektyvumą ir proaktyvumą, taip pat keičiamas reorganizacijos metu. Organizacijos kultūra orientuojama į inovacijas, subalansuotą rizikos toleravimą, efektyvų ir proaktyvų veikimą. Buvo skatinama inovacinė veikla bei siekis tapti efektyviausiai veikiančia organizacija tarp kitų Centrinų bankų Šiaurės šalių regione.

Organizacijos struktūros pokytis (nusistovėjusių ryšių suardymas). Restruktūrizacijos metu buvo pakeičiami beveik visi departamentų vadovai, skatinamas jaunesnių darbuotojų iniciatyvumas. Hierarchinis pokytis suformavo naujus ryšius ir darbuotojų motyvaciją prisitaikyti prie keičiamos kultūros, identiteto ir naujos logikos.

„Jie padarė didelę reformą, visiškai. <...> Tai buvo didelė restruktūrizacija.“ R63, LB atstovas

Kuriant norminių tinklus yra kuriami nauji ryšiai ir tarporganizaciniai ryšiai tarp reguliatoriaus ir naujų rinkos dalyvių. Institucijų kūrimo metu ieškodami esamų problemų sprendimo, Centrinio banko Valdyba ir ypač naujas LB vadovas ieško įvairių galimybių (**2 priedas, LB43**), o institucinis antreprenieris imasi formuoti norminius tinklus tiek organizacijos viduje, su organizacijos vadovybe bei jo atsakomybės srityje esančiais vadovais – priežiūros ir mokėjimų sistemų departamentais, taip pat ir su išoriniais rinkos dalyviais, t. y. su bankais ir naujais rinkos dalyviais, kurie jau deinstitutionalizuoja aplinką ir kuria naują socialinę realybę, pagrįstą normatyviniu, kognityviniu ir reguliaciniu pokyčiu, bet susiduria su barjeriais ir institucinėmis spragomis. Ši sąveika yra svarbi, kadangi ji padeda identifikuoti institucinės inovacijos sritį – silpnąją vietą arba „butelio kakliuką“. Ją išsprendus būtų įgautas institucinės aplinkos konkurencinis pranašumas.

Institucinio antreprenierio bendravimas su visais rinkos dalyviais. Centrinis institucinis antreprenieris vysto *diskusijas su rinkos dalyviais*, kad suprastų naują realybę ir pamatytų jos potencialą sprendžiant iššūkius.

„Ir būtent jis [Centrinio banko valdybos narys], iš tikrųjų, ir pasikvietė mus pasikalbėt, tai kas čia daros? Ta prasme, kas čia vyksta, ką čia daro tos įstaigos, ką čia dar galima nuveikti? <...> Tai jisai [Centrinio banko valdybos narys], matyt, ir iš tos pusės, kad suprast – tai kas čia vyksta, kas per apskritai, kas čia per modeliai ir ką mes čia galvojame, kaip tokie. Ir plius, aišku, kad pasižiūrėti- tai gerai, kaip tą konkurenciją iš principo dar suaktyvinti, ta prasme, kad jinai būtų dar gyvesnė. Ir iš esmės, vėl gi, jie pasidalino, sakykim, savo planu, ta prasme, kaip tada aktyvinti apskritai tą rinką, licencijavimą, ir panašiai. Ta diskusija, aišku, nebuvo tokia „viskas čia apie rožytes ir visa kita“, nes pasikalbėjome ir apie rizikas kylančias, kurios irgi truputį šiai dienai lygiai taip pat aktualios iš to būtent noro ar galimybės aktyvinti rinką ir pritrukti įvairaus plauko žaidėjų čionai.“ R4

„Turėdavome susitikimus Lietuvos banke, ten rinkos dalyviai ir kiti atstovai kviečiami buvo, bet be bankų didžiųjų, be [FinTech pavadinimas] ir mūsų, realiai niekas nepasisakydavo.“ R33

Diskusijos su komerciniais bankais dėl paslaugų kainų ir inovacijų rinkoje nebuvo sėkmingos, kadangi visi ankstesni bandymai juos paskatinti inovuoti bei mažinti įkainius vartotojams, nebuvo sėkmingi. Veikdami per Komercinių bankų asociaciją, komerciniai bankai kaip tik sudarė pasipriešinimą tokių pokyčių vystymui.

„[Bankų asociacijos vadovas] tiesiai šviesiai sakė, kad „čia yra žlugdymas finansų sektoriaus, nes na, sektorius tikrai dabar turi sudėtingą laikotarpį, čia sunku.“ R6

Dėl šių sąveikų aplinkos padiktuotų iššūkių ir galimybių, ir gimsta supratimas apie institucinės aplinkos vystymąsi ribojančius veiksnius – barjerą, kurio esmė yra techninė prieiga naujiems licencijuotiems mokėjimo paslaugų tiekėjams – galimybė mokėjimų ir elektroninių pinigų įstaigoms prisijungti prie mokėjimų sistemos, kad jos galėtų įveikti komercinių bankų keliamą barjerą dėl dalyvavimo tarptautinėje mokėjimų sistemoje.

„Jinai [FinTech įmonė] negalėtų, kaip sakant, prisijungti prie „elektros“. Ir dabar, jeigu nori statyti, vaizdžiai, vėjo jėgainę, turi turėti kabelį, kuris prijungtų prie tinklo. Tu gali bet kokią, kokią tik nori jėgainę pasistatyti, kur ten, nežinau, šimtą kartų daugiau ir pigiau generuoja, bet jeigu kabelio nieks neprijungs, tai nepaduos jums elektros. O finansų sektoriuje tas kištukas yra bankinė sistema, atsiskaitymų sistema į kurią tu arba patenki, arba ne. Ir tas kištukas tuo metu buvo vienas iš keturių, penkių tuo metu veikusių bankų. Ir jeigu tu nerandi santykio su tuo rinkos dalyviu, tai ir neturi kur įsikišti.“ R6

Institucinio antreprenerio veiksmai organizacijos viduje. Diskusijos su priežiūros departamentu buvo svarbios dėl dviejų tikslų: jos leido pastebėti, identifikuoti naujas inovacijas mokėjimų rinkoje ir vertinti priežiūros departamento gebėjimą tinkamai prižiūrėti sektorių, nes pradedant vystyti naujas iniciatyvas yra labai svarbus pasitikėjimas turimomis kompetencijomis organizacijos viduje:

„Ir pirmas žingsnis, kurį aš padariau, kada susipažinau su vidine informacija, plius <...>, tai teko daryti tokį alternatyvų darinį, kuris dubliuotų iš principo priežiūros, tą kredito įstaigų priežiūros departamentą, nes ten pasitikėjimo <..> tikrai ten nebuvo.“ R50.

Naujai suformuotas organizacinis darinys ir dėl reorganizacijos pasikeitusi priežiūros departamento vadovybė sukūrė naują, pasitikėjimu grįstą ryšį.

Priežiūros departamentas turi tiesioginę atsakomybę už finansų rinkos dalyvių priežiūrą, t. y. būtent jis įtvirtina ir įgyvendina, prižiūri institucinių reguliacinių taisyklių laikymąsi, normas ir mąstymą, kas yra teisėta, kas leistina. Todėl, kad pasikeitusi nauja realybė galėtų sklisti, kognityvinis pokytis turėjo įvykti priežiūros institucijos viduje.

„Priežiūra visų pirma atsakinga už du tikslus, kad jei iš prudencinės priežiūros, tai kad kuo mažiau rinkos dalyvių bankrutuotų, arba jeigu jie bankrutuoja, kad ta žala visuomenei būtų kuo mažesnė, iš kitos pusės, kalbant apie finansines paslaugas, kad tos paslaugos vartotojams būtų teikiamos tinkamai ir būtų nepažeidžiami vartotojų interesai.“ R31

Svarbu yra tai, kad vykdant priežiūros funkciją, naujas vadovas buvo atviras inovacijoms ir departamento sąveika su naujais rinkos dalyviais leido vystytis naujovėms, tinkamai įvertinti inovacijų keliamą riziką ir operatyviai mokytis rinkoje vykstančių naujovių, kas pradėjo įtvirtinti naują normatyvinę instituciją, pirminiu „neprieštaravimo praktikos“ veiksmu. Kitais žodžiais sakant, taip naujų rinkos dalyvių konstruojama socialinė realybė keitė regulatoriaus priežiūros įtvirtinamą normatyvinę instituciją.

„Ir dabar turbūt jau Lietuvos bankas geriau supranta tuos verslus ir veikos modelius, bet gi tais laikais mes eidavome, pasakodavome, jie ten įsivaizduodavo, kas yra bankas, kas yra kortelės ir viskas. O visi kiti dalykai- ten žiūrėdavo išpūtę akis ir galvodavo- čia gerai ar negerai? Kažkaip tai gavom tada tą licenciją.“ R33, FinTech atstovas

„Tai buvo labiau iš rinkos iniciatyva, būtent, na jie mokė mus. Reikia suprasti, kad tas mindset'as, kurį jūs matot dabar- na, mes aktyvūs, labai atviri ir suprantantys, tai jis anksčiau jo tokio nebuvo. Buvo atneša mums

kažką, pabraižo, mes matom krūvą raudonų vėliavėlių, nes labai rizikinga. Kaip čia tai, žmonės surinks pinigus, laikys kažkur tai pinigus, ištaškys. Buvo labiau pas mus toks atsargus požiūris, na, dėl to ir buvo - įdėkim reguliavimą, tada bus aišku ir nekils niekam klausimų. Tai buvo labiau verslo vis gi iniciatyva.“ R2, LB atstovas

Glaudūs centrinio institucinio antreprenierio ryšiai su priežiūros departamento vadovu leido suprasti naujų dalyvių inovacijas ir keliamas rizikas, o priežiūros departamento vadovui veikti pagal naujus institucinio antreprenierio komunikuojamus tikslus:

„Priežiūros žmonės gavo užduotį pagalvoti apie tai, kaip jie turi pakeisti savo veiklą, kad ir sudėtingesni, ir sudėtingesni modeliai turėtų šansą išgyventi.“ R6

„Tai iš tikrųjų aš, kaip irgi pamačiau tą bendrą daugiklį, kad vis tiek viskas turi būti daroma efektyviai, gerai, naikinamos perteklinės kliūtys, ir aš aišku per tą prizmę labiau žiūrėjau, kad tą rinką padaryti patrauklią.“ R31

Taigi institucinio antreprenierio ir vadovybės rizikos prisiėmimas ir priežiūros vadovo departamento įsitraukimas bei rizikos toleravimas leido formuotis instituciniam pokyčiui.

Diskusijos su mokėjimų sistemų departamentu. Identifikavus problemas, kylančias dėl euro įvedimo ir mokėjimų sistemos perspektyvų, institucinis antreprenieris diskutuoja dėl sistemos panaudojimo galimybių su Mokėjimų sistemų departamentu, kurie yra jo, kaip valdybos nario, atsakomybių srityje.

„Buvo tas klasikinis „To be or not to be“. Buvo pasirinkimas - uždaryti mokėjimų sistemą, nes didieji Lietuvos bankai tiesiogiai dalyvauja tuose Europiniuose klieringo namuose, mažesniesiems tai buvo sudėtinga. Tai buvo toks pasirinkimo klausimas - mažesniems bankams padaryti tą sistemą, tada sistema neatsiperka, jeigu tik keli mažiukai bankai naudojami.“ R60

Mokėjimų sistemų departamentas apima mokėjimų sistemų kūrimo, vystymo ir jų aptarnavimo funkcijas, jos integraciją su Target mokėjimų sistema.

„Čia ir yra tokia kaip ir sunkinanti aplinkybė, kad Lietuvos bankas veikia kaip ir Eurosistemos dalis, ir mes kuriam ir palaikom Eurosisteminės infrastruktūras, ir dar turim dar savo. Ir jeigu čia įvyksta pokytis, tai tame sąlytyje irgi reikia vystyti ir palaikyti, nes kitaip neveiks šitas darinys.“ R6,

Šiame departamente reorganizacijos metu taip pat pakeičiama vadovybė, ji formuojama iš vidinių komandos resursų, tačiau šis departamentas pasižymėjo labai vieninga, mažai besikeičiančia komanda, kuri ir kūrė sistemą, ir dalyvavo ECB formatuose ją integruojant bei tobulinant – tiek vietinės mokėjimų sistemos dalis, tiek ir paneuropinę didelių mokėjimų sistemą TARGET2. Supratimas, kokios yra inovacinio potencialo kompetencijos organizacijos viduje, kokios architektūrinės inovacijos ir kaip skirtingu būdu negu visoje Europoje yra sukurta Lietuvos banko mokėjimų sistema, kokie yra jos apribojimai bei žinios, kaip vystoma europinė mokėjimų sistema, suteikė ir inovacijoms reikiamų žinių, ir skeptiškumo, suprantant sistemos apribojimus ir rizikas.

Iš pradžių mokėjimų sistemų komanda priešinosi instituciniam pokyčiui dėl:

1. Ankstesnių nusistovėjusių praktikų ir mąstymo būdo, nes jų mąstymą riboja ir požiūris į naujus rinkos dalyvius, kaip nepatikimus dalyvius:

„Iš pradžių visi labai skeptiškai žiūrėjo, kas čia FinTechai - mes su banku pripratę dirbti. O čia - ateina trys vaikinai, kurie net nesupranta, kas yra atsiskaitymas. Jie „babkes“ nori pasidaryti. O po to vis dėl to pasitvirtino tas reikalas, kad jie generuos pagrindinius srautus.“ R47

„Tame lygyje nebuvo tos, kažkokios blokavimo ar nenoro. Greičiau norai, ir galimybės, ir resursai neatitiko. Norai - norim daug, tikrai norim daryt, galimybės - tai kokias sistemas aš išmanau, tai išmanau tokias, ant kurių tas sistemas sukūriau, ir jeigu čia ateina kažkas ir sako - žiūrėk galima kitaip, tai čia aš Dievas, o jūs pradedantys, ir čia nieko galbūt nesuprantat. Viskas turi būti super saugu, karinio saugumo lygio pagrindais, bet tada niekas neveikia.“ R6

2. Dėl technologinių rizikų, kad organizacijos viduje vystytos „in house“ sistemos pajėgumai gali būti netinkami. Kadangi mokėjimų sistema buvo vystyta kaip monolitinė sistema, sistemai išplėsti ir dideliame dalyvių skaičiui aptarnauti, ji turėjo vystymo apribojimų, kurie dabartiniu metu sprendžiami ne monolitiniu, bet mikropaslaugų sistemų kūrimo principu. Tačiau nors IT vystymo komandai jų kurta sistema atrodė labai efektyvi, tačiau mokėjimų sistemų priežiūrai ir vadovybės komandai jos veikimo patikimumas prijungus daugiau dalyvių kėlė rizikų.

*„Už tai čia su mokėjimų sistema, aš už tai ir sakau, integruotas tai daiktas ne tame, o tame, kad ji integravosi į mūsų tą kitą visą infrastruktūrą, bankinę infrastruktūrą, ta sistema su kitomis sistemomis. <...> Sprendimas priimti XML, o ne Swift mokėjimus daryti, kai visas pasaulis Swiftu darė, mes šitoje sistemoje XML naudoti pradėjome, o tam, kad per tą patį standartą būtų galima ir ataskaitas teikti, per tą patį standartą ir paskolų rizikos duomenų bazę daryti, parašai viskas elektroniniai, viskas yra tas pats, tik kiti pranešimai. Ir bankam nauda - ta pati sistema, tą patį interfeisą jie daro. **Čia buvo Lietuvai, bet kaip sakyti - globaliai žiūrėjome.** Ir kad būtų ne taip, kad sistemos ribose. <...> Tai mes, kaip kūrėjai žiūrėjome į viską globaliai, ir tą globalumą bandėme įgyvendinti, ir tą ir įgyvendinome.“ R62*

„Jinai [mokėjimų sistema] buvo „makaronų“ mišrainė, modulis ant modulio, specifinis sprendimas ant specifinio sprendimo, nes net iki šios dienos ji nebuvo statyta pagal informacinių sistemų kūrimo principus. <...> Aha, ką reikia? Reikia padaryti modulį rezervų valdymui. Tai še. Na tai kažkas priėmė, o kas toliau? Na tai veikia? Veikia. Ir taip 10 metų veikia. Per tą laiką keičiasi sistemos, saugumo spragos, na tai reikia taisyti. Tai tada ant viršaus uždedam layer saugumo, kuris ten išjungia kažkokius kitokius procesus, nes nėra pagalvota, nes nėra integralu. Tai šita specifika buvo gluminanti, ir didžiausias rizikos faktorius, ir iš tikrųjų turbūt vienas iš pagrindinių argumentų, galbūt neišvardintų, kai tie žmonės argumentavo, kad uždaram, jie tiesiog galvojo, jie grynai žinojo, na kiek ten yra bėdų ir ten Jėzus Marija, jeigu tik pajudinsim, taigi bus blogai, tai geriau nereikia. Tai

tokia specifika buvo LITAS sistemos. Tai kai jinai buvo sukurta, jinai buvo *State of the Art*. Ir toje vietoje ir užstrigo. O *State of the Art* keičiasi laikui bėgant.“ R6

3. Dėl reguliacinių taisyklių ir mokėjimų baigtinumo direktyvos, kuri galioja ES mastu, reikalavimų laikymosi:

„Reikėjo išspręsti atsiskaitymų būtinumo direktyvos ir mūsų įstatymo apribojimus. Negalėjome vadinti nei dalyviais, nei netiesioginiai dalyviai, žodžio dalyviai norėjom visiškai išvengti, tai tada gavosi techninė prieiga.“ R48

Todėl institucinio antreprenierio siekis įtraukti į pokytį šio departamento žmonės buvo kritinis, nes sistemą LITAS kuriantys ir vystantys ekspertai taip pat buvo technologijos instituciniai antreprenieriai.

„Tai nežinau, naudojant įvairius psichologinius būdus poveikio – gėdinimo, skatinimo, lyginimo – va tai štai jūsų kolegos ten, o tai štai pavyzdys toks. O tai jeigu Estai gali vystyti, o tai ką, mes negalim? Tai tokie veikia ir žmonės, galbūt kažkiek patikėjo. Ai, labai svarbus momentas, galbūt apie tai anksčiau nepagalvojau, galbūt jie suprato, kad žiūrėk, šita iniciatyva labai aiškiai komunikuojama ir atsakomybė yra aukščiausiu lygiu. Bet jeigu kažkas bus ne taip, tai čia ne mes būsime, tie kalti, kurie čia kažką blogai padarė, bet čia labai aišku, kas bus kaltas. Ai, tai tada ok. Darom.“ R6

Pastebėtina, kad, sutelkti pavieniai instituciniai antreprenieriai regulatoriaus organizacijoje ir toliau vykdo savo antreprenieriškas veiklas, tik veikia kartu ir sutelktai.

Reguliacinio ir technologinio darbo metu vyksta propagavimas – naujos prasmės suteikimas.

„Proto“ institucijų vystymosi metu, centrinis institucinis antreprenieris, sprenddamas institucinio lauko problemas, tokias kaip konkurencijos tarp rinkos senbuvų ir jų inovatyvumo bei materialinių artefaktų, už kuriuos atsakingas yra reguliatorius, trūkumus, atlieka reguliacinį ir technologinį institucijų vystymo darbą. Tai yra vysto materialinius artefaktus – mokėjimų sistemą LITAS ir panaudoja FinTech įmonių veiklai reikalingų taisyklių keitimą, suteikdamas joms prieigą prie mokėjimų infrastruktūros.

„Mintis gimė, galima sakyti, kontekste kitos veiklos, kuria aš užsiėmiau. Kadangi man nukrito tie mokėjimai, kadangi, ok, čia turėjau kažkokį įdirbį, ir gryniesi pinigai. Ir primenu, kas įvyko, vyko 2013-2014 metais - mes Eurą įvedinėjom. Kadangi įvedinėjom Eurą, kilo klausimas, ką nacionaliniams pinigams reikia daryti su savo legacy sistemomis, kurios buvo nukreiptos į Lito aptarnavimą, tame tarpe ir LITO mokėjimo sistemoms, palaikymo. Ir vyravo labai pesimistinis, pragmatinis požiūris, kad na, metam lauk, nebereikia. Ir aš vėlgi sukonfliktavau su tos srities vadovais, kad ne, tai yra mums kaip tik tai šansas perpanaudoti visą šitą infrastruktūrą, kurią mes turime, be abejo, pridėję lėšų ir atlikę pakeitimus, savo būtent policy tikslams pasiekti, ir tam mums reikėjo vat truputėlį tų kitokių sprendimų. Tai vat tada atsitiko, ir todėl. <...> Ir aš nusprendžiau, kad reikia išlaikyti tokį

instrumentą ir ta sena sistema buvo adaptuota prie mažmeninių mokėjimų Eurais.“ R6 LB atstovas

Analogiškai kaip aptarta deinstitucionalizacijos etape, kai rinkos antreprenieriai pradeda kvestionuoti esamas sistemas ir paslaugų teikimo verslo modelius, reguliatoriuje centrinis institucinis antreprenieris, sprenddamas kartu su kitais organizacijos padaliniais problemas, sukuria institucinę inovaciją ir tokių pokyčių diskutuoja su organizacijos vadovybe ir atsakingų sričių komanda, drąsiai kvestionuodamas esamas taisykles ir praktikas:

„Klausė, ar Lietuvos bankas gali atidaryti sąskaitas ne bankams Lietuvos banke? Nes įstatyme buvo parašytas žodis bankas <...>. Tiesiog, tuo metu buvo tie bankai, dabar atsirado daugiau kitų žaidėjų, ir įstatymas nespėja pagal realybę.

Tai, kaip vienas iš tų kilo pas mus labai didelė teisinė koalicija ir diskusija, ar mes galime daryti tą, kuo šiandien Lietuva ypatingai giriasi? Tai tuo metu visas teisinis Lietuvos banko korpusas pasakė, kad tai būtų nelegalu. O aš pasakiau, kad čia būtų jūsų nuomonė, su kuria aš nesutinku. Va, nes, na ar legalu, ar ne, aš suprantu, aš prisiimu šią teisinę riziką, bet pasakys teismas, jei kažkas „challengins“. O kas challengins, jei nuo to visiems geriau?

<...>Turinys? Labai techninis dalykas, kuris klausė, ar Lietuvos bankas gali atidaryti sąskaitas ne bankams Lietuvos banke? Nes įstatyme buvo parašytas žodis bankas, o mes supratom, patraktavom plačiau. Tiesiog, tuo metu buvo tie bankai, dabar atsirado daugiau kitų žaidėjų, ir įstatymas nespėja pagal realybę. Ir jie veikia, ir jie turėtų veikti, ir jie kuriami, ir tam ir Europos komisija sukūrė reglamentavimą, kad jie eitų ir konkuruotų. O jeigu, kaip dabar – mes jų neleisim? Ne, ekspleksyviai įstatymas neleidžia. Ekspleksyviai.“ R6, LB atstovas

Taigi nauja prasmė, nauja idėja yra socialiai konstruojama ir įreminama per kylančius konfliktus ir diskusijas, o jos išaiškinimas surandamas per prasmės manipuliacijas, kaip ir nagrinėta ankstesnėje institucinio pokyčio teorinėje dalyje.

„Nes buvo tam tikri suvokimai, kas kur gali dalyvauti, kas kur negali dalyvauti ir tas ribas pakeisti, reikėjo įsitikinti arba kalbėti, kad mes turime investuoti į priemones, kad užtikrinti, kad viskas yra gerai.“ R48

Priėmus sprendimą dėl mokėjimų sistemos išlaikymo reikalingas jos atnaujinimas, o tai yra rizikos prisiėmimas, kad sistema sėkmingai veiks ir tai yra investicija – finansinis įsipareigojimas tokiam pokyčiui atlikti. Todėl labai svarbus yra institucinio antreprenierio ir banko vadovo ryšys, kai sprendimą investuoti patvirtina banko vadovybė ir ją vysto iš organizacijos resursų, o jos neatsipirkimo ar neveikimo atveju prisiima riziką – ir politinę, ir finansinę.

„Be abejo reikėjo prisiderinti ir padaryti sąsajas su atsiskaitymo Eurais sistemomis, bet vėl gi, sprendimai buvo iki to. Taip, tai buvo brangūs sprendimai, dabar aš jums skaičių tiksliai negalėčiau pasakyti, kolegos banke tikrai žinotų tikslus tuos skaičius, tikrai ženklios investicijos buvo, ir be abejo mes skaičiavome, kaip galėtų atsipirkti, ir sakyčiau pradžioje buvo toks 50/50.

Projektas galėjo būti iš tikrųjų ir nuostolingas.<...> Tai sakykim konkretūs žingsniai, gal reikia dabar pasitiksinti, bet tai turėtų būti 2014 metai maždaug, kada mes nusprendėme modernizuoti, investuoti į mūsų mokėjimų sistemą.“ R50

Šis etapas atskleidžia ir technologinių artefaktų svarbą, kai mokėjimų sistema yra ne tik materialinis artefaktas, veikiantis susietai su kitomis sistemomis tarptautinėje erdvėje, bet ir globaliems skaitmeniniams verslams svarbi technologinė institucija, kuri apima ir infrastruktūrą, ir technologinės infrastruktūros „žaidimų taisykles“ rinkoje bei tarptautiniu mastu.

Taigi, reguliatoriaus veiksmai ir centrinio institucinio antreprenerio atsiradimas atskleidžia, kad šiame etape vyksta reguliatoriaus organizacijoje esančių institucinių antreprenierių ir rinkos institucinių antreprenierių sutelkimas, kuris padeda gimti institucinei inovacijai.

3.4.2.2. Viešosios politikos formuotojų vaidmuo

FinTech sektoriaus „proto“ institucijų formavimosi metu politikos formuotojų veiksmai apima reguliacinių institucijų formavimą, nes perkėlus ES direktyvas, Lietuvos teisinėje bazėje yra įteisinamos mokėjimo ir elektroninių pinigų įstaigos, atliekami kiti susiję įstatymų pakeitimai. Tai legitimuoja mokėjimų FinTech įmones ir sudaro prielaidas tolimesniam instituciniam pokyčiui vykti. Tačiau svarbu yra tai, kad dėl veikiančių aplinkos sąlygų ir politinio ciklo šiame etape formuojasi politinis siekis keisti situaciją finansinių paslaugų sektoriuje, kuris pasireiškia sprendimais ir vykdomosios valdžios, ir prezidentūros institucijoje, nes būtent krizė sukėlė ekonomines ir socialines problemas ir paskatino vystyti kapitalo rinką bei didinti konkurenciją sektoriuje.

„Norime kovoti su šešėliu, norim pereiti į atsiskaitymus ne grynaisiais, bet tuo pačiu [kainos] pakankamai didelės, žmonės mokėjo pakankamai didelius įkainius. Tai tas paraginimas, ir valdžios tas palaikymas, kad kurti tas alternatyvas, tai buvo vienas iš variklių, kad galvoti, kaip čia padaryti, kad galima būtų ne kad apeiti bankus, bet kad pasinaudoti tomis alternatyvomis, kad žmonėms atpiginti tas paslaugas. O žinome, kad bankų negali kontroliuoti, nes jeigu vienur įvedi apribojimus, bach per kitus laipsnius, per kitokias priemones vis tiek apmokestina galutinį vartotoją. Tai tas labai buvo, ne kad lengva buvo, nes su tomis naujovėmis mes nesam labai imlūs, bet buvo lengviau sakyti, kad tai yra konkurencija bankams, konkurencija finansų rinkoje, kad palengvintų, nes galutinis vartotojas nuo to tikrai laimi.“ R44

Svarbu ir tai, kad, pirmininkaujant ES tarybai, Lietuvos finansų ministerijai teko sudėtingas uždavinys koordinuoti sutarimo dėl Bankų sąjungos priėmimą. Norint sėkmingai valdyti šią užduotį, buvo reikalingos tam tikros kompetencijos, kurios paskatino ir glaudesnę politikos formuotojo bendradarbiavimą, ir greitesnę finansų ministerijos darbuotojų mokymąsi bei kompetencijų augimą, ir su šiomis žiniomis susijusią toleranciją drąsesniems sprendimams.

„Ir tas labai ryškiai pasimatė. Dėl to ir nebuvo gilių labai diskusijų, nes nebuvo kam diskutuoti. <...> Ruošiantis pirmininkavimui, apsilankius ES komisijoje, aš lankiausi pas komisarą Barbje, jis buvo atsakingas už vidaus rinką tais laikais, jisai man įteikė visą sąrašą Finansų rinkų sritys ES teisės aktų projektų, su kuriais mums pirmininkavimo metu reikėjo dirbti. Ir kada mes pradėjome gilintis į šitą sąrašą, pasirodė, kad labai smarkiai teks pasikaustyti ir teoriniu požiūriu.“ R46

Pasikeitus politinei valdžiai (2012–2016 m.), finansų industrijos politikos formuotojai komunikuoja ir su Vyriausybe, ir su Centrinio banko vadovybe, ir sutaria ieškoti rinkos problemų sprendimų, kas ir sudaro erdvę esminiems pokyčiams. Kaip atskleidžia empiriniai duomenys, *propagavimą* vystyti FinTech mokėjimo paslaugų industriją inicijuoja Centrinio banko atstovai.

„Bet vis dėl to po tam tikrų pokalbių Vyriausybėje, mes ministrų pasitarime priėmėme sprendimą ir įpareigojom, konkrečiai, čia gal jūs ir esate matę, čia tokia FinTech iniciatyvos chronologija yra, tikriausiai matę. Ir tikrai, Lietuvos bankas kuo patiko, kad jisai visą tą prezentaciją pristatė su įsipareigojimų laikotarpiu. Kada padarys vieną etapą, antrą etapą, trečią etapą. Na ir po to jau prasidėjo tam tikri darbai.“ R32

Būtent politikos formuotojų veiksmų instituciniame lauke analizė ir nurodo, kad FinTech „proto“ institucijų vystymo iniciatyvos imasi reguliatoriaus institucija – Centrinis bankas, tačiau labai svarbus vaidmuo tenka sukuriant tokią pokyčiams palankią politinę aplinką.

Iš kitos pusės, vykdant kitą, nacionalinės svarbos euro įvedimo projektą, politikos formuotojai glaudžiai bendradarbiauja su Centrinio banku ir kitomis susijusiomis institucijomis, ruošiantis įsivesti eurą. Todėl integracijos į euro zoną projektui įgyvendinti yra suformuojama darbo grupė, kuri bendradarbiauja ir sukuria pasitikėjimo ryšius, aptaria kylančius pasiruošimo iššūkius, tarp jų ir dėl mokėjimų sistemos LITAS. Investicijos į mokėjimų sistemą, kai nėra didelio dalyvių skaičiaus, tampa ekonomiškai nenaudingos, tačiau mokėjimų sistemos išlaikymas yra svarbus nacionaliniams interesams užtikrinti. Taigi tiek politikos formuotojai, tiek reguliatorius jaučia atsakomybę ir dėl konkurencijos rinkoje, ir dėl to, kaip sklandžiai įgyvendinti Integracijos į euro zoną projektą.

3.4.2.3. Rinkos dalyvių vaidmuo vystantis „proto“ institucijoms

Susiformavusios pirminės „proto“ institucijos pradeda įsitvirtinti rinkoje, tačiau ima vyrauti jau kitokia aplinkos sąlygų diktuojama dinamika, todėl atskirai aptariami ir rinkos dalyvių veiksmai.

Rinkos senbuvų vaidmuo formuojantis „proto“ institucijoms

Šiame etape aptariami ir lentelėje pristatomas Finansinių paslaugų rinkos senbuvų – pagrindinių šalyje veikusių komercinių bankų – vaidmuo „proto“ institucijų vystymo etape, jų veikla apibendrintose kategorijose įvardinama kaip sukelianti esamų institucijų stagnavimą ir normatyvinių institucijų disbalansą (3.14 lentelė).

3.14 lentelė. Rinkos senbuvų veiksmų „proto“ institucijų formavimo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Normatyvinių institucijų disbalanso sukūrimas	Paslaugų vartotojams kokybės mažėjimas	• Ribotas komercinių bankų inovatyvumas ir naujų paslaugų klientams trūkumas • Bankinėms paslaugoms neprieinamo klientų skaičiaus augimas
Identiteto disbalansas	Galios su reguliatoriaus institucija keitimas	• Reguliatoriaus pokyčių iniciavimo atlaikymas • Finansinių paslaugų įkainių augimas
Reguliacinis ir technologinis darbas		
Veiklos įgalinimas	Konkurencinės galios stiprinimas	• Kovojimas su novatoriška naujų rinkos dalyvių veikla • Rizikos vertinimo taisyklių griežtinimas • Pasirengimas tarptautinio konteksto panaudojimui
Technologinis disbalansas	Technologinio dominavimo tarp rinkos senbuvų silpnėjimas (ribotas bendrų standartų kūrimas)	• Bendrų indentifikavimo sprendimų sukūrimas • Nepavykusios modernių finansinių sprendimų iniciatyvos

Analizuojant „proto“ institucijų formavimosi laikotarpį, kai naujieji FinTech dalyviai veikia kaip teisėti ir licencijuojami dalyviai rinkoje, rinkos senbuviai savo veikla atlieka **normatyvinį darbą**, sukurdami normatyvinių institucijų ir identiteto tarp rinkos dalyvių disbalansą. Reguliaciniu ir technologiniu darbu, tęsdami veiklos įgalinimą, kartu jie formuoja ir technologinį disbalansą.

Normatyvinių institucijų disbalansas nutinka, kai laikydamiesi tam tikrų normų, rinkos dalyviai nepaklūsta socialiniam įsipareigojimui ir elgiasi priešingai, nei iš jų yra tikimasi. Šis disbalansas pasireiškė per paslaugų vartotojams inovatyvumo mažėjimą.

Ribotas komercinių bankų inovatyvumas ir naujų paslaugų klientams trūkumas. Turėdami dominuojančias pozicijas rinkoje ir santykius su naujais rinkos dalyviais užtvirtinę Bank Link technologine prieiga, globalios finansų krizės akivaizdoje, bankai buvo susikoncentravę į pokrizinį atsigavimą ir greitą pelningumo tikslų pasiekimą, kaštų taupymą ir daug konservatyvesnes finansines paslaugas (R13, R14). Todėl užsienio kapitalo bankai neskubėjo diegti naujų skaitmeninių ir finansinių produktų inovacijų. Tai lėmė kelios priežastys.

Pirma, sprendimus inovuoti nulėmė motininių ir dukterinių padalinių galios pozicijos santykis, kadangi būdami dukteriniais bankų padaliniais, jie tik vykdė

motininių bankų strateginius sprendimus be didesnės savarankiškumo galimybės investuoti ir diegti inovatyvius sprendimus (R12, R13, R14). Kaip teigia tuometinis komercinio banko atstovas motininių bankų pozicija buvo tokia:

„Kai aš kažką pratestuosiu, suprasiu, čia vis tiek trendas tarptautinis, ne Lietuvos, global mastu eina, tai aš darau „global“ ir esu strategas, aš viską ištestuosiu, pasakysiu padarysiu, ir tada tau duosiu. O dabar tu ramiai man duok pinigėlį iš mano kapitalo, viskas.“ R12

Antra, dėl pokrizinės situacijos ir esant ribotam sprendimų priėmimui, skandinaviško kapitalo bankai Lietuvoje negalėjo pasiūlyti inovatyvių sprendimų rinkai tik vienos šalies lygmeniu. Problema pasimatė tuomet, kai inovatyvios FinTech paslaugos, kurios jau buvo vystomos motininių bankų, pirmiausia atsirado Skandinavijoje dar 2012 m. ir nebuvo perkeltamos į padalinius Baltijos šalyse (R12, R14).

„Bankai pakankamai rizikas pradėjo vertintis, nes prasidėjus krizei bankai beveik išjungė Pabaltijyje elektroninę prekybą mokėjimų kortelėmis, arba atsiskaitymus mokėjimų kortelėmis elektroninėje erdvėje. O ir tos paslaugos prekybininkams beveik niekad neduodavo, dėl to, kad tiesiog kai kurie bankai patyrė didelį nuostolį krizės pradžioje.“ R10, komercinio banko atstovas

„Čia Lietuvoje niekas sprendimų nedarė, ir visi sprendimai yra Švedijoje, ir ten prisikasti iki tų žmonių ir kad čia atnešti kažkokią inovaciją iš Lietuvos į Švediją yra labai sudėtingas procesas.“ R23

Kartu bankų sektoriaus vadovai suprato, kad santykiai su klientais yra stipriai pagrįsti pasitikėjimu ir klientai yra prisirišę prie konkretaus banko, todėl greitai nekeičia finansinių paslaugų teikėjo. Jie dažnai naudojasi net keliais finansinių paslaugų produktais iš to paties komercinio banko, pavyzdžiui, paskolos, indėliai, einamoji sąskaita ir mokėjimų kortelės. Iš kitos pusės, finansinių paslaugų inovacijas labai riboja skirtingos Lietuvoje veikiančių bankų padalinių korinės (pagrindinės) IT sistemos, kadangi finansinių paslaugų inovacijos ir jų diegimas yra labai priklausomi nuo informacinių technologijų sistemų (R12, R14). Praėjus bankų privatizacijos etapus ir ankstesnius įsigijimus, skandinaviški bankai Lietuvoje buvo palikę korines / pagrindines ankstesnių bankų sistemas. Konservatyviai veikdami, vietiniai bankai bandė mažinti su inovacijomis susijusias rizikas, kadangi inovatyvių sprendimų diegimas atitinkamai padidintų atitikties kaštus ir reikalautų papildomų finansinių išteklių, taigi atitinkamai sumažintų taip reikalaujamas pelno maržas.

„Man atrodo, kad bankai, čia kaip pokyčių, čia iš pokyčių prizmės – bankai jie yra tokie FAT CAT- kam daryt, kad ir taip gerai. Man atrodo, giluminis toksai. Nes vis tiek toksėjimas, spurdėjimas jisai kelia tam tikras rizikas, ir kol tau gerai sekasi, tai tu galvoji, kam to reikia, gal dar palauksiu. Tai čia MINDSETo klausimas.“ R12

Taigi labai ribotas dominuojančių bankų inovatyvumas augino nepasitenkinimą, tiek tarp vartotojų, tiek ir reguliatoriaus. Bekontakčių mokėjimų nebuvimas iki pat 2016 m. įvardinamas kaip ryškiausias to pavyzdys.

Bankinėms paslaugoms neprieinamo klientų skaičiaus augimas. Dėl krizės komerciniai bankai, siekdami sumažinti rizikas, tapo konservatyvesni ir atidžiai rinkosi savo tikslinius klientus (R12). Todėl pradėjo labai sparčiai vystytis greitųjų kreditų gyventojams teikimas ne per finansines institucijas ir tai užpildė gyventojų finansavimo poreikį. ES Vartojimo kreditų direktyvos 2008/48/EB, kuri Lietuvoje buvo priimta 2010 m. (**2 priedas, LRS7**), įgyvendinimas pradėjo labiau reglamentuoti atsakingą skolinimąsi, tačiau greitųjų kreditų metinės palūkanos 2010 m. siekė net iki 250 %, kas nulėmė didžiulį žmonių prasiskolinimą ir pakliuvimą į finansinius spąstus.

„Jeigu anksčiau tie greitieji kreditai ir už 400 metinių palūkanų skolino, paskui buvo apribota man atrodo ir 150 % metinių palūkanų, o dabar yra apribota iki 75 %. Tai mes iki šiol su jais kovojame, na, bet mūsų veiklos pradžia tai buvo tokia, kad mes gydėme tuos žmones, įklimpusius į skolas, ir vietoj ten vidutiniškai 200 % pasiūlydavome, kad ir 50 %.“ R65

Iš kitos pusės, augantis žaidimų industrijos rinkos segmentas taip pat nepakliuvo į konservatyvių bankų tikslinių klientų ratą, jiems buvo neprieinamos sąskaitų atidarymo ir mokėjimų paslaugos, dėl ko veiklai vykdyti reikėjo rinktis alternatyvius paslaugų tiekėjus kitose užsienio šalyse.

Rinkos dalyvių identiteto disbalansas įvyko keičiantis rinkos dalyvių galios balansui su reguliatoriaus institucija. Atsižvelgiant į finansų industrijos aplinkos sąlygas ir vykstančius vietinių komercinių bankų uždarymus, nevaldomai augančius greitųjų paslaugų teikėjus, bandymai paveikti komercinių bankų – rinkos senbuvų elgseną ir padidinti konkurencingumą rinkoje, Lietuvos Centriniam bankui nebuvo sėkmingi, o tai signalizavo apie augančią rinkos senbuvų galią ir nusistovėjusių institucinio lauko pozicijų disbalansą keičiantis identitetui.

Įkainių už finansines paslaugas augimas. Stipriai rinkos senbuvų – užsienio bankų dominuojanti rinka, turinti netgi oligopolinės rinkos požymių (Pfannkuche, 2013), buvo įtvirtinusi rinkos senbuvų pozicijas. 2012 m. Lietuvos banko, kartu su kitais Europos centriniais bankais atliktas mokėjimo paslaugų sąnaudų ir pajamų tyrimas (**2 priedas, LB4**) atskleidė, jog esant didesniai grynųjų pinigų paplitimui, grynųjų pinigų aptarnavimo sąnaudos yra didesnės už analogiškas Skandinavijos šalyse, o jos dengiamos iš kitų mokėjimo paslaugų, dėl to nauji inovatyvūs ir modernūs mokėjimo paslaugų sprendimai galėtų išjudinti mokėjimų rinką. Aukšti bankų pelningumo rodikliai ir aukštesnės nei Skandinavijoje mokėjimo paslaugų kainos, identifikuotos kaip rinkos vystymuisi trukdantys veiksniai, tačiau Lietuvos bankas tiesiogiai paveikti mokėjimo paslaugų įkainių negalėjo.

Regulatoriaus pokyčių atlaikymas. Lietuvos bankas pradėjo inicijuoti nemažai pokyčių, siekdamas keisti rinkos senbuvų elgseną. Visų pirma, didindamas vartotojų informuotumą ir skaidrumą, nuo 2011 m. spalio mėn. Lietuvos bankas savo interneto svetainėje pradėjo skelbti pagrindinių mokėjimo paslaugų įkainius. Antra, buvo bandoma tartis dėl inovatyvesnių paslaugų su motininiais Skandinavijos bankais, tačiau diskusijos buvo bevaisės. Trečia, bandymai pakviesti kitus tarptautinius bankus buvo nesėkmingi, o ir tie, kurie įsikūrė, netrukus paliko šalį. Bandymas sureguliuoti bankinių paslaugų krepšelį dėl pasikeitusios Mokėjimų sąskaitos direktyvos, kuri leido šalims apibrėžti bazinį paslaugų krepšelį, nors ir

pavyko, bet trumpalaikėje perspektyvoje komerciniams bankams buvo labai pelningas.

„Tuo pačiu kartu dar perdarėm, įvedėm tą abonentinį mokesčių sulig SEPA. Čia gal sutapimas toks buvo, bet mes tuo pačiu būdu dar pertvarkėm savo santykį su klientu kasdienėms paslaugoms. Dabar mes gi visi mokam po kelis Eurus kas mėnesį tą abonentinį mokesį, nelygu kokį paketą pasirinksi. Čia man atrodo irgiėjo kartu su SEPA, tas reguliavimas iš Centrinio banko, kurie ten reguliavo, kad tas kainas, kad ne daugiau ten kažkiek <...> Tai mums čia regulatorius padarė superinę paslaugą su abonentiniu mokesčiu. <...> Superinis dalykas, pakėlė banko pelnus nerealiai. Todėl, kad abonentinį.. toks [banko pav.] turi pusę milijono pensininkų, tai jie nedaro jokių pavedimų, iš jų nieko neuždirbi, bet jie turi sąskaitą. Tai tie pusę milijono kas mėnesį pradeda mokėti po vieną Eurą, kad ir po pusę Euro. TADADADAM!“ R12, komercinio banko atstovas

Rinkos senbuvų **reguliacinis ir technologinis darbas** vyksta per veiklos įgalinimą stiprėjant rinkoje jų konkurencinei galiai tiek dėl jų pačių veiksmų, tiek dėl aplinkos sąlygų, bei sukuriant technologinį disbalansą, kai nepavyksta sklandžiai su kitais rinkos senbuviais kurti bendrų technologinių sprendimų.

Rinkos senbuvų reguliacinis ir technologinis darbas, priešinantis instituciniam pokyčiui toliau vyksta per *veiklos įgalinimą*, stiprinant konkurencinę galią, tačiau kartu vyksta technologinis disbalansas, ir technologinis dominavimas ima silpnėti.

Konkurencinės galios stiprinimas pasireiškė tiek konkuruojant su naujaisiais FinTech dalyviais, tiek rengiantis išnaudoti tarptautinį kontekstą, kuris susidarė dėl Lietuvos prisijungimo prie euro zonos.

Konkuruodami su naujaisiais rinkos dalyviais rinkos senbuviai tikisi, kad startuolių siekis yra ne vystytis savarankiškai, o kurti inovatyvius sprendimus, kuriuos bankas vėliau galės nusipirkti. Tačiau ne visos FinTech kompanijos elgėsi pagal startuolių modelį. Demonstruodamos savo investicinį potencialą, jos kūrė ir vystė parankias sau bendradarbiavimo praktikas.

Rizikos vertinimo taisyklių griežtinimas. Komercinių bankų atstovai į naują ES Mokėjimų paslaugų direktyvą ir griežtėjančius PPTFP reikalavimus reagavo griežtindami FinTech įmonių vykdomų operacijų priežiūrą. Bankus vienijanti Lietuvos bankų asociacija parengė rekomendacines mokėjimo paslaugų taisykles. Rekomenduota:

„Tam tikrais atvejais aukštesnius nei numatyta įstatyme mokėjimo paslaugų vartotojų apsaugos standartus, siekiant sukurti bendrus visiems Lietuvos Respublikoje veikiantiems bankams mokėjimo paslaugų teikimo principus, mokėjimo paslaugų teikimo sąlygas, klientų teisių ir interesų apsaugos priemones.“ (2 priedas, LBA1)

Pasirengimas tarptautinio konteksto panaudojimui buvo skandinaviškiems bankams atsiradusios galimybės dėl euro įvedimo, prisijungimo prie SEPA erdvės ir motininį bankų infrastruktūros. Lietuvai ruošiantis įstoti į euro zoną, 2015 m. sausio 1 d., Lietuvoje veikiantiems skandinaviškiems bankams atsirado galimybė jungtis prie SEPA mokėjimų sistemos per jų motininčius bankus, taip optimizuojant finansinių

operacijų kainas, kadangi, nebelikus mokėjimų litais, nebebuvo ir būtinybės naudotis Lietuvos banko sistema LITAS, kuri, nors ir buvo efektyvi, tačiau neatitiko skandinaviskų bankų politikos ir buvo brangesnė nei EBA kliringo sistema.

„Euro įvedimas buvo svarbu. Didžiausi virsmai pradėjo vykti prieš euro įvedimą. Euro įvedimas buvo 2015 metais, sistema Litas vadinosi, atsiskaitymai buvo litais, nuo lito įvedimo ją pavadino Litas. Ir ten buvo visi Lietuvos bankai turėjo sąskaitas toje sistemoje, ir atsiskaitinėjo litais. Tačiau, lygiagrečiai mes tapo ES nariais, Lietuvos bankas tapo Target 2 sistemos nariais, Target 2 sąskaitas galėjo turėti ir mūsų bankai, ir artėjo Euro įvedimas, ir mes darėme apklausą- kur jūs atsiskaitinėsite eurai? Ir kadangi motininiai bankai yra dalininkai per asociaciją tos Step 2 sistemos, tai yra EBA kliringe, kitaip sakant. EBA kliring yra organizacija, kuri turi daug sistemų – STEP 1, STEP 2, RT1- kur momentiniai mokėjimai. Ir jų motininės įstaigos pasakė, visi Lietuvoje esantys bankai didieji – jungsitės per mūsų palaikomą sistemą? Tai reiškia kas grėsė? Grėsė tai, kad įvedus Eurą, sistemoje Litas eurai atsiskaitymai bus per maži.“ R69

Mažmeninės mokėjimų sistemos atsisakymas ir Lietuvoje esančių bankų padalinių jungimasis per motininius Skandinavijos bankus, reiškė reguliatoriaus galios sumažėjimą, nes kilo Lietuvos Centrinio banko sistemos atsiperkamumo klausimas, priežiūros svarbos sumažėjimas ir su tuo susijusios nacionalinės rizikos.

„Mums daug didesnis įvykis buvo SEPOs atsiradimas- vieningos mokėjimų erdvės atsiradimas, todėl kad tai mūsų pajamų struktūrą keitė. Išnyko tie tarptautiniai brangūs pavedimai, jie visi Europos Sąjungos rėmuose pavedimai jie tapo pigesniais, tai mes turėjome tiesiog įsivertinti, kaip tai paveiks mūsų pelno- nuostolio ataskaitą. Tai mums tas buvo dėlto labai aktualu, įvertinti srautą, buvusį, esamą, kaip tas greitas ir pigius mokėjimas, koks jo „impact into our balance sheet“. Tai mums mes tai teigiamai reagavom ir mes pamatėm galimybę labai daug uždirbti, nes SEPOS dėka bankai prie palūkanų, savo pagrindinio biznio pradėjo žiauriai daugiau uždirbinėti iš mokėjimų.“ R12

Technologinio dominavimo silpnėjimas – ribotas bendrų standartų kūrimas buvo kitas šiuo laikotarpiu svarbus komercinių bankų veikloje.

Bendrų indentifikavimo sprendimų sukūrimas. Nors elektroninės bankininkystės paslaugos buvo vienas iš pirmųjų ryškesnių skaitmenizacijos padiktuotų sprendimų dar 2000 m., kuriuos vienas po kito įsidiegė visi komerciniai bankai, tačiau norint efektyviai veikti skaitmeninėje erdvėje, buvo reikalingi patogūs asmens tapatybės nustatymo sprendimai. Informantai atskleidžia, kad šie projektai buvo ypač aktualūs ir didėjant išmanių įrenginių skaičiui, todėl skaitmeniniai parašai, elektroninio slaptažodžio generatoriaus įrenginiai buvo efektyviai pakeisti, įdiegus naujos kartos priemonę – Smart ID išmaniąją programėlę.

„Antras projektas, kuriuo labai didžiuojamės, kad [banko pav.] įgyvendinom kartu su [banko pav.], tai yra SmartID, tai kad paleidom. Tai irgi yra mūsų iniciatyva, pirmasis toksai projektas tarp Baltijos šalių bankų, kur mes draugiškai susitarėm, nuėjom iki galo ir kartu padėjom tą naują

įgyvendinti, tai kaip sakant kažkiek jaučiuosi prie to tokio progreso irgi prisidėjęs.“ R14, komercinio banko atstovas

Nepavykusios modernių finansinių sprendimų iniciatyvos. Tačiau norint kaip, pavyzdžiui, Švedijoje įveikti augančius naujus konkurentus, bankams Lietuvoje nepavyko susitarti ir patiems sukurti ir pasiūlyti rinkai mobiliųjų inovatyvių finansinių paslaugų sprendimų, pavyzdžiui, mobiliųjų piniginių, kurie gebėtų nukonkuruoti vienas po kito atsirandančius FinTech sprendimus. Pavyzdžiui, Švedijoje mobiliųjų mokėjimų sistema Swish į rinką buvo įdiegta dar 2012 m., susikoooperavus 6 didžiausiems Švedijos bankams ir mokėjimų sistemos valdytojui Bankgirot bei Švedijos Centriniam bankui. Tokia mobiliosios piniginės paslauga veikė per mobiliąją aplikaciją, vartotojo telefonu sujungtą su jo banko sąskaita, kuri leido lengvai pervesti pinigus realiu laiku. Vartotojams taip pat buvo pasiūlyta mobilioji elektroninio identifikavimo sistema Mobilt BankID Sakerhetsapp, kuri priklauso keletui Švedijos ir Skandinavijos bankų. Nors pati programa pirmą sykį išleista 2003 m., versija, pritaikyta išmaniesiems telefonams, išleista 2011 m. kaip Mobilt BankID Sakerhetsapp. Taigi daugumai šalių turint valstybės išleistus elektroninius identifikavimo eID sprendimus, Skandinavijos šalys priėmė bankų sukurtus BankID. Tačiau Lietuvoje tokių iniciatyvų nevyko.

„O antras dalykas dar ir investicijų klausimas. Bankas, vis tiek jį kad pasukti, vis tiek labai pakankamai, sąlyginai brangūs IT pakeitimai. Nes vis tiek bankas, ir ką daro visi FinTechai, vis tiek jų visi sprendimai yra ant IT, IT dalyje. Tai banke sąlyginai brangesni bet kokie pakeitimai. Tai čia antras toksai, bet aš jį vertinu kaip antrą, ir kaip pasiteisinimą, bet fundamentalus giluminis tai yra nenorėjimas keistis ir eiti žingsnis žingsnin su visais FinTechais, dėl to kad na per daug gerai visi gyvena.“ R12

„Idėjinė prasme be abejo, kad bendravimas tarp šalių vykdavo, bet kuom [banko pavadinimas] buvo ypatingas, kad vis tik mes sukomės ant skirtingų IT platformų, tai yra Švedija sukosi ant vienos sistemos, trys Baltijos šalys sukosi ant dar trijų atskirų savo sistemų. Tai natūralu, kad jeigu ir sutartum, kad ok, norim padaryti šitą naują produktą, tai reiškia, kad implementacija yra keturiose skirtingose IT sistemose, ir su visu tuo, ką aš anksčiau sakiau, dėl IT resursų ir reguliacinių dalykų ir taip toliau, suprantam, kad tas procesas gali būti labai netolygus.“ R14

Lietuvoje Smart ID programėlės diegimas buvo tam tikras bankų bendradarbiavimo pavyzdys:

„[Smart ID] čia buvo toksai, kaip čia pasakius, na žinokit čia yra toksai žmonių asmeninio bendravimo tam tikri dalykai. Kur paprasčiausiai mes, iš vienos pusės, tai žinoma, kad konkurentai, iš kitos pusės, kažkada buvo, kažkas iniciavo va tokią pasikalbėjimą, kad reikia kažkaip toj rinkoj kažką daryti. Iš tikrųjų pati mintis prasidėjo visai nuo kitos idėjos, nes mes norėjom daryt tokią paslaugą, kaip Švedijoje paleido SWISH, vadinosi, kur pinigų pervedimai vyksta labai greitai. Mes irgi galvojom, padarom Baltijos šalyse toki dalyką, bet kai pradėjom analizuoti ko ten reikia, supratom, kad projektas mums truputį per didelis iš karto kad pasiimti, ir paskui sugalvojom, kad pabandykim po vieną,

po vieną gabaliuką padaryti, ir tada pasižiūrėjom, kad va tas SMART ID būtų visai gera mintis. <...> kažkaip tai ta specialistų komanda, kuri buvo skirta iš kiekvieno banko, suradom bendrą kalbą, sugebėjom apsiginti prieš savo stakeholderius kiekvienas savo banke ir kažkaip pavyko susitarti, įgyvendinti. “
R12

Tačiau pavieniai pavykę projektai tik atsiskleidžia, kad tokios Skandinavijos bankų padalinių iniciatyvos buvo ribotos ir sudarė galimybes inovacijas įgyvendinti kitiems rinkos dalyviams.

„Tai jeigu mes pasižiūrėsime, kur tu dažniausiai inovuoji tai tu arba inovuoji toje vietoje, kur tu geriausiai supranti, arba toje vietoje, kur feilas tau mažiausiai kainuos. Tai natūralu, kad žmonės geriausiai supranta savo namų rinką, ir natūralu, kad jie ten [Švedijoje] inovuoja, ir natūralu, kad pasiteisinusias inovacijas perkelia kažkur kitur. “ R25

Naujų rinkos dalyvių vaidmuo „proto“ institucijų formavimosi metu. Pasikeitus aplinkos sąlygoms ir legitimavus MĮ ir EPI veiklas bei sparčiai vystantis startuolių bendruomenei ir rizikos kapitalo fondams, instituciniame lauke daugėja inovatyvių FinTech kompanijų, kurių institucinio darbo veikla detalizuojama **3.15 lentelėje** žemiau.

3.15 lentelė. Naujų rinkos dalyvių vaidmuo „proto“ institucijų formavimo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Kultūrinis-kognityvinis darbas		
Edukavimas	Naujos kartos paslaugų aiškinimas priežiūros institucijoms	- Naujų verslo modelių aiškinimas - Rizikų aptarimas su reguliatoriumi - Susidūrimai su kitomis priežiūros institucijomis ir jų edukavimas
Normatyvinis darbas		
Identiteto suformavimas	Taisyklių laikymasis, atitikimas esamam reguliavimui	- Veikimas pagal veiklos licenciją - Teisininkų palaikymo radimas
	Skaidrus atstovavimas interesams	- Nesinaudojimas politine įtaka - Atviras komunikavimas
Regulatoriaus įsitraukimo poreikio suformavimas	Nuolatinis raginimas reguliatoriui dėl reikiamo pokyčio	- Daugkartiniai naujų rinkos dalyvių kreipimaisi - Esamų taisyklių kvestionavimas
	Institucinių ir technologinių spragų identifikavimas	- Prisijungimo prie tarptautinių mokėjimo sistemų poreikio išsakymas - IBAN sąskaitų poreikio iškėlimas

Kultūrinis-kognityvinis darbas šiame etape pasireiškia *edukavimu*, kai nauji rinkos dalyviai tiek licencijavimo proceso metu, tiek atliekamų patikrinimų metu aiškina priežiūros institucijoms apie naujos kartos paslaugų teikimą.

Naujų verslo modelių aiškinimas ir regulatoriaus edukavimas. Svarbus elementas, formuojant naujų rinkos dalyvių patikimumą, buvo jų legitimumo, ne tik formalaus, bet ir neformalaus, įtvirtinimas regulatoriaus / priežiūros institucijoje ir naujų verslo praktikų suformavimas. Duomenys atskleidžia, kad kai kurios naujosios įmonės proaktyviai savarankiškai arba su teisininkais bendravo su priežiūros institucija, aiškindamos naujus verslo modelius, kylančias rizikas ir aptardamos tų rizikų sprendimo būdus arba taisyklių keitimo poreikį.

„Ir mūsų [regulatoriaus priežiūros atstovų] apskritai supratimas, kaip ten veikia Paypal'as kaip ten veikia ir panašiai- na buvo tikrai labai ribotas. Tai mes tiesiog net negalėjom kalbėtis, galbūt, vienam lygmenyje su tais žmonėmis.“ R2, LB atstovas

Tačiau duomenys taip pat atskleidžia, kad kiti reguliuojamuose versluose veikiantys nauji rinkos dalyviai sąmoningai nesiekia edukuoti regulatoriaus ar viešojo sektoriaus dalyvių, kadangi pirmiausia jie orientuojasi į greitą verslo vystymą, t. y. dėl jų laiko ir dėmesio skyrimo verslui, o ne edukacijai. Antra, taip jie gali sustiprinti nepageidaujamą priežiūros funkcijos dėmesį ir kontrolę, ir kol jie nėra pakankamai finansiškai stiprūs, yra sudėtinga argumentuoti sprendimus teisine kalba. Trečia, tuo metu jie ir patys mokosi labai intensyviai, ir, ketvirta – ryšio gali nebūti dėl skirtingų identitetų sąlygoto vaidmens.

Tačiau šio atvejo analizė atskleidė, kad būtent FinTech sektoriaus formavimosi pradžioje kaip tik tuo metu besikeičianti regulatoriaus vadovybė ir priežiūros vadovo atvirumas inovacijoms bei turima pozicija padėjo vystyti naujiems ryšiams su rinkos dalyviais ir aiškintis, gilintis bei suprasti naujus verslo modelius ir technologijas. Tačiau tokia elgsena nebuvo būdinga visai regulatoriaus organizacijai, ir ne visi priežiūros atstovai palaikė tokį požiūrį. Tačiau toks abipusis ryšys buvo labai svarbus mokantis ir kūrė pasitikėjimą tarp regulatoriaus ir naujų rinkos dalyvių.

Rizikų aptarimas su regulatoriumi. Empirinių duomenų analizė atskleidžia, kad kai kurie rinkos dalyviai ir reguliatorius taip pat suformavo naują praktiką susiderinti naujai teikiamas paslaugas ir inovacijas industrijoje, taip ne tik sustiprinant pasitikėjimą vienas kitu ir regulatoriaus informavimą, bet ir suformuojant tokią praktiką, leidžiančią diegti inovacijas rinkoje, nes toks neprieštaravimas tarnavo kaip patvirtinimas kitiems rinkos dalyviams.

„Mes visada darydavome su jais tokį dalyką: aš pristatydavau, ant lentos piešdavau viską, kaip mes darysim, sakydavau mūsų idėja tokia- pilną lentą pripiešdavau, ir tada aiškindavau, kaip kas bus. <...>Kas man patikdavo, kad nebūdavo, kad pasikviečia ir vienas ant vieno kalba. Jisai susikviečia visą departamentą, sėdėdavo ten minimum 10 žmonių. Mes ten, ką mes, aš dažniausiai vienas nuvažiuodavau, ant lentos viską supiešdavau, užduodavau klausimus, pasakydavau, kur rizikos, kaip jų išvengti ir taip toliau.“ R68, FinTech atstovas

Visam reguliatoriaus priežiūros departamentui dalyvaujant naujų verslo modelių ar inovacijų rizikos aptarimuose, buvo konstruojama nauja realybė aiškinantis ir suprantant, kad galimi ir kiti sprendiniai, kiti paslaugų teikimo būdai:

„Tai buvo labiau iš rinkos iniciatyva, būtent, na jie mokė mus. Reikia suprasti, kad tas mindset'as, kurį jūs matot dabar- na, mes aktyvūs, labai atviri ir suprantantys, tai jis anksčiau jo tokio nebuvo. Buvo atneša mums kažką, pabraižo, mes matom krūvą raudonų vėliavėlių, nes na, labai rizikinga. Kaip čia tai, žmonės surinks pinigų, laikys kažkur tai pinigų, ištaškys. Buvo labiau pas mus toks atsargus požiūris.“ R2, LB atstovas

Susidūrimai su kitomis priežiūros institucijomis ir jų edukavimas. Licencijuotos mokėjimų sistemos įstaigos sąveika ne tik su Centrinio banko priežiūros institucija, bet ir su FNTT, kadangi yra prievolė deklaruoti įtartinas operacijas, o FNTT taisyklės apibrėžia klientų identifikavimo procesą, nes tai yra susiję su PPTFP taisyklių laikymusi. Matydami neatitikimus tarp esamų taisyklių ir esamų praktikų, nauji rinkos dalyviai susilaukia baudų, kurias ginčijant edukuojami FNTT pareigūnai ir diskutuojama dėl tokių institucinių spragų bei teisės aktų pakeitimo poreikio.

„FNTT padarė tyrimą ir nustatė, kad mes priiminėjame neva tai kopijas, nors kopijos turėtų būti pasak jų notariškai patvirtintos. O įstatyme buvo parašyta taip - identifikuojant fiziškai, jeigu nėra pateikiamas originalas, turi būti patvirtinta notarinė kopija. Tačiau nuotoliniu būdu jeigu identifikuojama, notarinės kopijos nereikia. Tačiau redakcijoje buvo to nutarimo taip, kad buvo išskirta kada yra fizinė identifikacija, bet neišskirta nuotolinė identifikacija. Ir tuo metu, kai vyko teismas šiuo klausimu, šiuo atveju mane kaltino, kad aš neužtikrinau tą procedūrą veikimo, kaip įstaigos vadovo, jau buvo išėjusi nauja redakcija, kuri patikslino, kad vis dėl to nuotoliniu būdu notarinės kopijos yra beprasmiškos, nes vis dėl to kai siunti nuotoliniu būdu notarinę kopiją, tai jinais tiesiog yra ta pati kopija, net prastesnė. Bet teismas į tai neatsižvelgė ir aš gavau <..> baudą.“ R33

Nauji rinkos dalyviai toliau atlieka normatyvinį darbą *formuodami identitetą* ir sukurdami tokias normas, kurios atskiria juos nuo kitų rinkos dalyvių ir įgauna palaikymą instituciniame lauke. Identiteto formavimas vyksta laikantis taisyklių ir atitinkant mokėjimo paslaugų licencijavimo reikalavimus.

Veikimas pagal finansinių paslaugų veiklos licenciją. Nors kai kurie nauji rinkos dalyviai ir veikė iki tol nelicencijuojamame veiklos lauke, tačiau pasikeitus reguliavimui, jie iš karto pasiėmė veiklos licencijas ir veikė pagal jų nuostatas. Pažymėtina tai, kad šiuo laikotarpiu nebuvo garsiai nuskambėjusių neteisėtos veiklos atvejų, kaip, pavyzdžiui, vyko versluose, susijusiuose su kripto valiutomis.

Teisininkų palaikymo radimas. Teisininkų vaidmuo, formuojant naujų rinkos dalyvių identitetą ir jų teikiamų paslaugų teisėtumą yra labai svarbus, kadangi jie tarpininkauja ir pagrindžiant, kad nauji verslo modeliai atitiktų galiojančius įstatymus. Dėl teisininkų reputacijos ir gebėjimo išaiškinti atitikimą įstatymams, nauji verslo modeliai įtvirtinami tiek reguliatoriaus institucijoje, tiek ir bendradarbiaujant su klientais ar partneriais.

„Tiesiog viską struktūruodavom aplink tai, kas buvo leidžiama ir viskas. Visada buvo norima buvo paprasčiau ir greičiau daryt, kad mažiau frikcijos būtų, bet realiai darėm taip, kaip liepė įstatymas ir tiek. Viskas labai paprasta, jeigu yra ‚deal breakeris‘, tu nedarai to produkto, jeigu nėra ‚deal breakerio‘ tada sprendi kiek ten kenčia, ir jeigu tai nėra labai didelis blogis, tai tos įmonės pasirinkdavo daryt taip, kaip leidžia įstatymas. <...> Daug kas gavo baudų tiesiog, galbūt ne iki galo suprato, ką reikia daryt, arba pro pirštus pažiūrėjo, sako ok. Čia yra reikalavimai, čia yra viskas, bet mes juos savaip traktuojam arba jų nevykdom. Tai tie, kas savaip traktavo, gavo baudas.“ R20, teisininkai

Dar iki PSD1 ir Mokėjimų įstatymo atsiradimo įstatymuose buvo tam tikrų spragų, kurioms reikėjo detalesnio išaiškinimo:

„Aišku buvo tokių nuostatų, kurios atrodė dvejopai traktuojamos, tai nebuvo jų paaiškinimo, tai reikėdavo kreiptis į Lietuvos banką, kad išaiškintų, bet viskas labai nauja buvo. Na, bet nepasakyčiau, kad neaišku, bet buvo tam tikrų vietų, kur reikėdavo daugiau padirbėti su regulatoriumi, kad suprastum, kokią ten jie poziciją taiko.“ R20

„Iš principo, tai yra pinigų biznis, o pinigų biznis visą laiką yra rizikingas ir valstybė turi interesą tai prižiūrėti. Taip jau yra, kad po 2008 metų finansinės krizės, finansų reguliavimas buvo iš principo, labai labai stipriai sugriežtintas. Tai dabar pasakyti, kad bankus reguliuojam, o FinTechus – dėl akių, tai neišeina. Vis tik sąlygos turi būti sudarytos visiems vienodos- tiek bankams, tiek FinTechams mokėjimo paslaugų sektoriuje veikti vienodomis sąlygomis. Tai sritis yra ypatingai stipriai reguliuojama, tai jeigu stipriai reguliuojama, tai atitiktis yra tokios pat svarbos reikalas.“ R27

Ankstyvas teisininkų išitraukimas į naują augančią sritį ir institucinės spragos augino teisinių konsultacijų poreikį, interpretuojant naujus verslo modelius. Kita sritis, kurioje buvo reikalingos teisinės konsultacijos, tai atitikties pinigų plovimo prevencijos reikalavimams užtikrinimas. Tačiau naujas augantis poreikis atspindėjo ir teisininkų „Winner takes all“ (R20) interesą bei skatino teisininkus aktyviai gilintis į naują sritį. Lygiagrečiai su investuotojais, teisininkai vieni pirmųjų pradėjo domėtis naujais, Europoje jau atsirandančiais verslais, jų reguliavimu. Teisinėse kontorose atskiros teisininkų grupės fokusavosi į darbą su startuoliais ir aktyviai gilinosi į naujus verslo modelius.

„Pradėjau dirbti dar tuomet, kai dar FinTechas nebuvo terminas žinomas, ir buvau turbūt pirmasis darbuotojas, kuris visiškai dedikavo laiką šitam sektoriui, ir realiai po to vystė viduje grupę, subgrupę, dirbančią su FinTechais. <...>Pradėjo užsienyje kurtis vis didesni startupai, na ne kiek didesni, bet kiek daugiau finansavimo susilaukia, automatiškai atkreipia dėmesį, pradėjo daugiau rašyti spauda apie visokius neo-bankus, crowdfundingo platformas, lendingo platformas, atsirado ta pati įmonė, kuri sakė, va, žiūrėkit, mes ne bankas, atliekam tam tikrus veiksmus, pradėjo kurtis p2p platformos ir atėjo susidomėjimas natūraliai, kad čia yra nauja rinka,

kuri galbūt gali virsti visai didele rinka, ir alternatyvi bankams, pasirodė labai įdomu ir gera opportunity tiesiog. <...> tai turbūt čia kokie 2010.“ R20

Dar vienas aspektas buvo reputaciją turinčių teisininkų pasirinkimas dirbti su FinTech kompanijomis. Svarbu pastebėti tai, kad iš pradžių FinTech atstovauti ėmėsi didžiosios teisinės kontoros su rinkoje reputaciją turinčiais vardais, tačiau rinkos senbuviai komerciniai bankai netruko prieštarauti, todėl didžiosiose teisinėse kontorose su FinTech dirbantys teisininkai neretai įkurdavo savo teisinės kontoros, kad nesimaišytų atstovaujamų klientų rūšys.

„Mes patys kontoroje pradėję dirbti su FinTechais turėjome labai rimtą diskusiją, nes mus puolė mūsų kiti klientai- bankai, iki tokio lygio, kad ką jūs čia nesąmonės darot ir kodėl jūs čia leidiat šitiems naujiems, čia konkurencija. Ir čia buvo didžiulis pasipriešinimas iš tikrųjų.“ R27

Taigi naujų teisinių kontorų įsisteigimas ir teisininkų, jau turinčių reputaciją, ėmimasis atstovauti naujai kylančiai industrijai buvo svarbus, įtvirtinant naujų dalyvių patikimumą rinkoje. Dar daugiau – patikimų teisinių kontorų veikimas svarbus ir teisiniam dialogui su reguliatoriumi, formuojant naujas praktikas ir teikiant paaiškinimus teisine kalba:

„Teisinis dialogas su reguliatoriumi, nes dialogas vyksta: o ką norit, paaiškinkit tą, o kodėl tą, o tą negalim, tą galim, darbo grupės posėdis, skambutis, išreikškite poziciją. O kaip jūs pasirūpinsite tuo? Na tai suprantate, kas yra dialogas <...> Tas dialogas jisai negali vykti buitine kalba, nes prie kiekvieno laiško, atsakymo yra terminai, yra apeliacijos įstatymo punktuose, yra praktika pasaulinė, yra daug tų visokių. Tai užtrunka laike, tai vat mano derybos jau artėja prie dviejų metų, o tai teisininkas kainuoja. Na tiesiog, klausimas retorinis, jeigu stratup'as Lietuvos sugalvotų kažką tai, ar būtų pajėgus tiek laike, tiek pinigais, pakelti dialogą.“ R29

„Kai mes jauna įmonėlė buvom, tai atsiųsdavo mums į mėnesį po vieną raštą, mes samdydavome teisininkus ir mums kainuodavo tas raštas po 1000 ar 1500 Eur, nes mes samdydavome teisininkus, nes savo teisininkų neturėjome. Tai aš [LB atstovui] sakau, tai kas čia darosi, jūs čia mus šaudote raštais tą startupą, prašote visokių velniavų.“ R67

Iškilus konfliktams su reguliatoriumi, teisininkai taip pat svarbūs apginant FinTechų pozicijas:

„Čia teisininkų tempėm, atitempinėjome, tai per vargus ne galus <..> išlaviravome.“ R67

„Žinau, kad yra nemažai frustracijos, nes yra interpretacijos, labai priklauso su kokia kompetencija bendrauja.“ R8

Formuojant rinkos dalyvių identitetą, svarbus buvo ir skaidrus atstovavimas interesams, kuris pasireiškė atviru komunikavimu ir nesinaudojimu politine įtaka.

Atviras komunikavimas. Naujieji FinTech dalyviai atvirai komunikavo apie mokėjimų rinkos problematiką. Dėl finansų krizės naujosios FinTech įmonės, kontaktuodamos su klientais, palengva jiems aiškina, kad pasinaudodamos technologijomis ir naujais verslo modeliais, gali suteikti efektyvesnes paslaugas nei tradiciniai bankai. Nors tokių įmonių atstovai dažnai buvo palaikomi aferistais, tačiau

toks žingsnis padėjo parodyti, kad jie padeda Lietuvos vartotojams būti konkurencingesniems rinkoje.

„Su ta galimybe pradėjom plėtrą. Tai faktas, kad didžioji visa dalis naujų klientų, arba tų, pas kuriuos ateidavom mes, vadybininkai, arba bet kas kitas, tai na, galvojo, kad mes, aišku, apgavikai, avantiūristai, visa kita ten, visokių ten epitetų apie save girdėjom. Kad mes ten pasiimsim pinigus ir juos pradanginsim, ir pavoksim, ir panašiai, nes šnekam visiškai nesąmones. <...> Tai, tikrai, kadangi, tai buvo iš tikrųjų toks pakankamai, kaip čia pavadinti, na keičiantis, iš esmės, tą aplinką, landscape'ą dalykas. Tai faktas, kad plito žodis pakankamai greitai. Ir vis tiek, irgi vieni su kitais bendrauja ir paklausia, kas čia tokio, kas čia tokie, kaip kas ir panašiai. <...> Ir kažkaip ta verslo dalis jinai pakankamai greitai suprato, kad mes esam vis dėl to finansų dalyvis, finansų sistemos, kad mes esam čia žaidėjas, ir kad mes čia turbūt ir liksim.“ R4, FinTech atstovas

Nesinaudojimas politine įtaka. Dažnai rinkos dalyviai, siekdami sutrikdyti esamą sistemą, stengiasi veikti per politikos formuotojus ir taip keisti įstatymus, siekdami paveikti reguliatoriaus pasipriešinimą (Ozcan ir Gurses, 2016). Tačiau duomenys atskleidžia, kad nauji FinTech rinkos dalyviai nesiekė keisti įstatymų, kadangi įstatymų keitimo procesas ilgai užtrunkantis ir sudėtingas, o naujoms įmonėms buvo svarbu vystytis greitai. Iš kitos pusės, empiriniai duomenys rodo, kad trūko ir advokatų, kurie siektų užsiimti lobistine veikla naujų mažų rinkos dalyvių labui.

„Lobizmas čia nevaidino, mano žiniom beveik jokio vaidmens.“ R27

„Techniškai kai kuriais atvejais aš sakyčiau, kad Seimo nariai, bent jau FinTecho tematikoje būdavo labai mažai paveikiami iš lobistų pusės, ar patarėjų pusės. Juos labiau didesnę įtaką darydavo į posėdžius atėję FNTT pareigūnai, Ekonominės policijos pareigūnai, Kriminalinės policijos pareigūnai, ar Lietuvos banko atstovai. Jie labiau įsiklausydavo į jų žodžius.“ R42

„Jeigu žiūrėti komercinių bankų interesus, tai bus [pavadinimai]<...> O vat visi kiti [pavadinimas] jie jau atstovavo mažiukus, bet jie jau atstovavo ne tada, kai buvo priiminėjami įstatymai, o tada, kai juos reikėjo vykdyti. Supranti, čia bėda. Kad jie bijodavo eiti kažkur tai. Taip, jie pateikdavo savo nuomones priimant įstatymus, bet jie nebūdavo stambūs ir stiprūs, kad jie galėtų taip vadinamai kaltis Seimo komiteto posėdžiuose, arba per savo pažįstamus Seimo narius priimant įstatymą balsuoti ar vetuoti priimant vieną ar kitą Seimo įstatymą.“ R42

Kaip analogija kitai FinTech kategorijos elgsenai, informantai teigia, kad blokų grandinės ir krypto valiutų iniciatyvos stūmimas buvo agresyvus:

„Pirma banga buvo labai stiprus tai krypto visa burbulas, chebros pušas, ir jų ten asociacijos visos, ir didelis kiekis pinigų, ir interesų, ir lobizmas visas, tai sakau, ten nuo <...>, ir ko ten tik nebuvo tam visam parade. Tai jų komunikacija su Lietuvos banku, ji buvo per visus lygius, su Ministerijom per visus lygius, ir mano manymu labai daug Pro ir pušo ir labai

daug backgroundinių diskusijų buvo visokių, ir manau, kad Lietuvos bankas puikiai atsilaukė. Ir nuoširdžiai, man labai patiko, kaip jie nesileido į tokius flirtavimus, ir kažką kito, sakė bus išaiškinimai, nelaužė nieko, išaiškinimai buvo laiku, viskas judėjo labai greitai.“ R81

Kaip teigia informantai, ankstyvi nepavykę bandymai su politikais kaip tik paskatino FinTech įmones labiau bendrauti su reguliatoriumi tiesiogiai.

„Mes vieną kartą bandėme kažką inicijuoti, nesėkmingai, per lobistą oficialiai registruotą, bet tai buvo daug seniau, nebuvo sėkmingai. Paskui asociacija bandė tą daryti, nesėkmingai, bet aš nelabai tikiu lobizmo rezultatyvumu, į politiką stengiuosi nesikišti, man ten laiko gaisėtis atrodo daugiau mažiau, tai mes tik pasisakome. Tai kai Lietuvos bankas atsiunčia konsultaciją, dėl kažkokio naujo nutarimo, ir paklausia dalyvių nuomonę, tai mes tikrai skiriame laiką ir pakomentuojame, kad yra tas neaišku, tas neaišku iš to naujo reglamentavimo, tas nepatogu, tas nerealizuotina iš to naujo reguliavimo. Tai šitoje vietoje mes dalyvaujame. Tai kai LB paklausia, bet yra ir tų nutarimų, kurių neklausia.“ R33

Kaip atskleidžia informantai, naujosios FinTech įmonių atsiradimas taip pat nesisiejo su konkrečia politine jėga, t. y. demonstravo tam tikrą apolitiškumą:

„Į politiką stengiuosi nesikišti, man ten laiko gaisėtis atrodo daugiau mažiau.“ R33

Kadangi institucinis pokytis vis tik yra ilgai trunkantis procesas, per kurį gali pasikeisti net keli politiniai ciklai, šioms įmonėms buvo svarbu neįsitraukti į politinius debatus. Empiriniai duomenys atskleidė, kad kolektyvinio veikimo ir vienos laiminčios šalies (didžiojo verslo) nebuvimas taip pat buvo svarbus veiksnys demonstruoti viešo intereso siekimą. Skirtingai nei iniciatyvų atveju kituose sektoriuose, šiuo atveju mažų naujų įmonių veikimas rodo visuomenei svarbią iniciatyvą, o ne konkretaus verslo pragmatinį interesą.

„Proto“ institucijų kūrimo metu labai svarbus naujų rinkos dalyvių darbas buvo formuojant regulatoriaus įsitraukimo poreikį, nuolat raginant reguliatorių dėl reikiamo pokyčio rinkoje bei identifikuojant reguliacines bei technologines spragas.

Nuolatinis raginimas reguliatoriui dėl reikiamo pokyčio esamose institucijose naujųjų FinTech dalyvių buvo intensyvus, tačiau jie stengėsi nekonfrontuoti su reguliatoriumi.

Daugkartiniai naujų rinkos dalyvių kreipimaisi. Empiriniai duomenys atskleidžia, kad FinTech įmonės kreipiasi į reguliatorių tiek pavieniui, tiek susibūrusios po kurios nors asociacijos vėliava, tačiau kreipimaisi tik vis labiau rodo regulatoriaus įsitraukimo poreikį, tačiau jo nespaudžia, t. y. nepastato regulatoriaus, kaip kompetentingo asmens, į gynybinę poziciją.

„Jie ten rašė bendrus laiškus, aš dabar neatsimenu, ar turėjo asociaciją ar ne, bet veikė ne vienas.“ R69

„Kažkodėl mes lietuviai, kaip verslininkai esam labai atsiskyrę vienas nuo kito. Pas mus vis dar yra problema, jeigu kitam sekasi. Ir to palaikymo vienas kitam, mes realiai neturim. Ir va čia, turbūt, kad tas susitelkimas ir pabandymas pasiekti bendrų tikslų, jis ir galėtų būti. Aš asmeniškai, tarkim

kaip sau, vat ką daryčiau kitaip, tai daugiau dėmesio vat skirčiau sutelkimui, nes pabandžiau vieną kartą, kitą kartą, tai nesigauna, tai kaip ir apleidau tą klausimą, ir lauki geresnių laikų.“ R4

Esamų taisyklių kvestionavimas. Reikia pastebėti, kad naujosios FinTech įmonės nesiekė keisti įstatymų, tačiau signalizavo ir aiškino apie skaitmenizacijos inovacijas ir įstatymų neatitikimą joms. Taigi FinTech įmonės, jau būdamos licencijuotos dalyvės, savo veikla kvestionavo esamas taisykles bei siekė, kad būtų traktuojamos kaip lygiateisės ir kitose įstatymų nuostatose.

Institucinių ir technologinių spragų identifikavimas. Prisijungimo prie tarptautinių mokėjimo sistemų poreikio išsakymas buvo svarbus suprantant FinTech įmonėms aktualius barjerus. Taigi esamos taisyklės ir naujų taisyklių poreikio identifikavimas reguliatoriui sukuria patikimą santykį su naujais rinkos dalyviais. Jie, bendraudami atvirai, labai aiškiai pradeda identifikuoti institucines teises, ypač su technologine infrastruktūra susijusias problemas. Tačiau dėl alternatyvių technologijų – „ekrano gremžimo“ naudojimo ir šios problemos eskalavimo, diskusijos kyla ne tik Lietuvos, bet ir globaliu mastu. FinTechų naudojami analogiški sprendimai užsienyje sudaro sąlygas, kad pereinamuoju laikotarpiu Lietuvos reguliatorius patvirtina tokio sprendimo naudojimo teisėtumą, remdamasis nauja tvarka iki tol, kol neišgali naujoji PSD 2 direktyva (2018 m.), įtvirtinanti atviros prieigos prie bankinės sistemos įpareigojimą bankams, o jos rengimo metu aktyviai advokatauja FinTech įmonių labui:

„Svarbus dalykas prasidėjo teikimas tų paslaugų, mokėjimų iniciavimo ypatingai tos paslaugos, kur paimdavo savo kodus ir tiesiog per tai, toks būdas, kurį naudoja ir neteisėtai tais aspektais, bet pavyko suvaldyti, kad tai nebūtų nekontroliuojama. Buvo ten tokie geros veiklos principai praktikos parengtos, ir mes pabandėme tai suvaldyti, ir tiek iš duomenų apsaugos perspektyvos tą klausimą. <...> Labai svarbų aspektą išskirčiau, už kurį derantis dėl pačios direktyvos buvo labai daug diskusijų, nuomonių, kad iš esmės, kad prisijungimas būtų galimas be sutartinių santykių, tai yra tik įstatymų pagrindu. Kad mokėjimo iniciavimo paslaugos teikėjai ir sąskaitos informavimo paslaugos teikėjai galėtų prisijungti be sutarties, nesudarydami jokių sutartinių santykių. Čia buvo rizika, nes kaip tada išspręsti daug klausimų be sutarties, bet mes supratome, kad jeigu bus sutartis, vadinasi bus įkainis. O jeigu bus įkainis, vadinasi bankas turės pilną kontrolę. Ir todėl pasirinkimo prasme nueita tuo keliu, kad būtų laisva ta prieiga. Laisva ta prasme, kad jeigu atitinku reikalavimus nustatytus teisės aktuose ir patikrina, ten aišku buvo sudėtingas tas mechanizmas užtikrinti, kad būtų tie reikalavimai visi įgyvendinti, bet visa tai pavyko tai susidėlioti. Tai visa tai man yra ta sėkmė, kur mes iš tikrųjų sugebėjome realiai, kas yra faktiškai veikiančio, ir prisideda stipriai prie [FinTech] dalyko.“ R43

Dar svarbesnis nei atvirosios prieigos prie banko klientų duomenų poreikis, kuris leidžia diegti naujų skaitmeninių verslo modelių inovacijas, buvo prieiga prie tarptautinės mokėjimų infrastruktūros bei tarptautinių sąskaitų numerių suteikimas FinTech įmonių klientams:

„Visa infrastruktūra, jinai pilnai priklausė nuo komercinių bankų. Ta prasme nebuvo jokios galimybės kitos padaryti pervedimą, kaip tiktai naudojantis komercinių bankų infrastruktūra. <...> Faktas, kad mes iš savo pusės irgi visą laiką stūmėm ar eskalavom tą klausimą, kad reikalingas, irgi, jeigu iš principo, jau einam, licencijavimas į rinkos kažkokį tai didesnį liberalizavimą kaip toki, tai kad būtina užtikrinti ir tą bent jau kertinę infrastruktūrą.“ R4

IBAN sąskaitų poreikio iškėlimas. FinTech mokėjimo paslaugų teikėjams taip pat buvo labai svarbu turėti IBAN sąskaitų numerius, kuriuos jie galėtų suteikti savo klientams, vykdant atsiskaitymus ir tarptautinius pavedimus.

„Ir esminis skirtumas, ko mums nepavyko padaryti greitai, nors įstatymas sakė, kad jūs galite turėti sąskaitą, lygiavertę banko sąskaitai, tai reiškia turėtų būti IBANinė sąskaita, bet mes iki šiol galėjome turėti tik tokią sąskaitą, kuri realiai niekur bankuose yra nepripažįstama, o IBAN yra tokio tipo sąskaita, kur yra banko kodas, sąskaitos numeris, kontroliniai skaičiai ir taip toliau. Tai šitą mes kaip ir galėjome daryti teisiškai, bet Lietuvos bankas sako - prašom, susitarkite su komerciniu banku, kuris jums leis pas save platformoje tai padaryti, tada galėsite turėti. Bandėm tartis su [banko pav.] banku – užsilenkė.“ R33

Rinkos tarpininkų vaidmuo. Svarbų vaidmenį, pradėjus vystyti naujai industrijos kategorijai, vaidina rinkos tarpininkai – investuotojai ir teisininkai, kurie institucinio darbo procese, kuriant institucijas, atlieka **normatyvinį darbą** ir kolektyviai su rinkos dalyviais konstruoja naują FinTech sektoriaus kategoriją, jo potencialą patvirtindami piniginėmis investicijomis (**3.16 lentelė**).

3.16 lentelė. Rinkos tarpininkų vaidmuo „proto“ institucijų formavimo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Naujų normų ir praktikų sukūrimas	Teisinis naujų verslo modelių ir praktikų išaiškinimas	Naujų verslo modelių išaiškinimas ir apibrėžimas pagal galiojančius teisės aktus
Naujų normų ir praktikų sukūrimas	Naujų verslo modelių įtvirtinimas finansuojant jų vystymąsi	Aiškinimasis apie naujus verslo modelius Finansinių resursų suteikimas vystymuisi

Teisinis naujų verslo modelių ir praktikų išaiškinimas. Steigiant naujus, licencijuojamus verslus, teisininkai aktyviai bendrauja su regulatoriaus organizacija, kad licencijavimo proceso metu galėtų pateikti išsamius paaiškinimus apie naujus verslo modelius ir jų atitikimą priežiūros reikalavimams. Tuo tikslu, inovatyvūs ir technologijomis besidomintys teisininkai gilinasi į inovacijas bei teisinio reguliavimo iniciatyvas pasaulyje ir Europoje ir, teikdami išaiškinimus, formuoja naujas praktikas. Tačiau teisininkai taip pat susiduria su problema ir įtampa, kylančia dėl rinkos senbuvų, kurie taip pat naudojami teisininkų paslaugomis, gindami savo interesus. Kad neatsirastų nereikalingos įtampų, net ir tarp teisininkų kontorų vyksta

pasiskirstymas ir tam tikra specializacija tarp naujus rinkos žaidėjus ir tradicinius dalyvius aptarnaujančių kontorų.

„Pirmas dalykas, verslas ir reguliatorius kitaip kalbėti nei manau, kad įmanoma, nei manau yra ir turėtų, deja, bet teisinė kalba yra vienintelė kalba. <...> teisinis dialogas su reguliatoriumi, nes dialogas vyksta, o ką norit, paaiškinkit tą, o kodėl tą, o tą negalim, tą galim, darbo grupės posėdis, skambutis, išreikškite poziciją, o kaip jūs pasirūpinsite tuo, na tai suprantate, kas yra dialogas.“ R29, „Verslo angelai“

„Dabar kalbant apie tą teisinę aplinką, tai visi turi tą savo specializaciją, tai sąlyginai, FinTecho teisininkus padalinčiau į dvi grupes. Tai viena grupė, nevardinant pavardžių, kompanijų pavadinimų, sakyčiau yra išdirbusi santykius, kelius lengvai gauti licenziją košeriniam užsienio bankui, tai turi gerą įvaizdį, turi gerus santykius, tai tą seną tradicinį FinTechą pripratusi aptarnauti, ir niekaip neina į konfliktus su reguliatoriais. Ta prasme, per juos ten kokią pretenziją, raštą, ar dar kažką tai - be šansų. Na, tai čia natūralu. Tiesioginis interesų konfliktas, nes jie specializuojasi to seno FinTecho [bankų] aptarnavime. Tai yra siaura labai kohorta, ir vienu metu finansiškai besispecializuojančių kompetentingų teisininkų, ir galinčių ir norinčių tam tikra prasme eiti į konfrontaciją ir ten aiškinti, kad nebūtinai visi sprendimai yra pagrįsti. Tai čia labai maža kategorija tokių.“ R29, „Verslo angelai“

Naujų verslo modelių įtvirtinimas finansuojant jų vystymąsi. Kitas svarbus tarpininkų rinkoje vaidmuo buvo ankstyvųjų investuotojų ir „Verslo angelų“ įsitraukimas, jie taip pat domėjosi progresyviais pokyčiais ir galimybėmis vystyti naujoves ir aktyviai dalyvavo finansuojant ir skatinant naujų rinkos dalyvių vystymąsi.

„Šitoje vietoje natūralu, kad darydami deal 'q, mes tikrinome tą schemą su teisininkų pagalba, su Mokesčiais, žiūrėjome, ar čia yra rizikos ar ne. Tai tuo metu tos rizikos, kaip ir visur, normalios verslo rizikos. Nemanėme, kad reguliatorius galėtų paimti ir neleisti to daryti, nes tu nieko blogo nedarai-tiesiog perkeli iš vienos sąskaitos į kitą, identifikuoji iš kur tie pinigai ir kam tie pinigai. Plius, čia esminis skirtumas, mes manėme, kad Western Union yra daug labiau not valid modelis, nes ten yra kaip sakant be dokumentų daug dalykų daryti, o tu čia esi digital, tu matai visą trace ir bankų sąskaitose viskas vyksta, tai toks net atrodė, kad čia gerai darai, kaip ir yra iš esmės. Mes nematėme teorinio pagrindo nulaužti tą modelį, mes galėjom tikėtis, kad bus problemų, bet kad teorinis pagrindas stiprus, tai buvome tuo tikri, ir bet, kad į Lietuvos banką kreiptis ir klausti ar šitas modelis veikia? Na, kai tu darai 40 investicijų, tu negali dėl kiekvienos kreiptis į Lietuvos banką, nes jie nagrinėja 3 mėnesius, atsako po 6 mėnesių, o jei kažkas nepatiks- uždarys tą startupą, tai taip nei vienos investicijos taip nepadarysi.“ R81

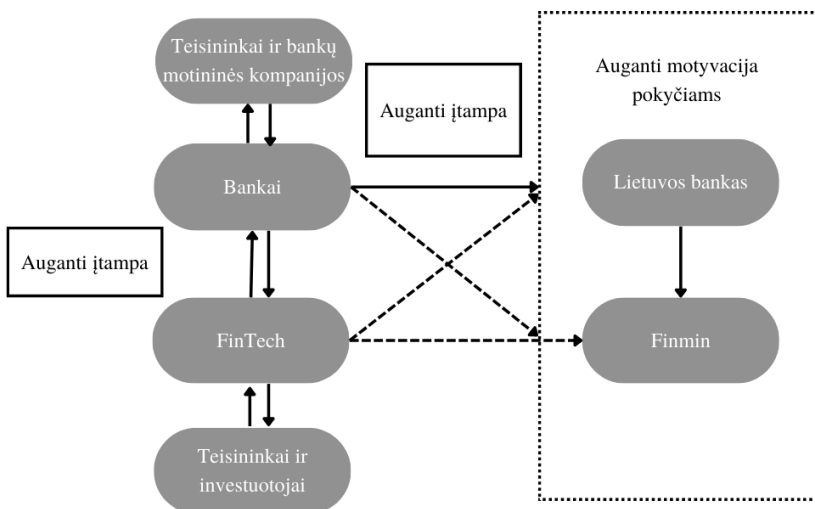
Tačiau investuotojai siekia kuo greitesnio naujų verslų vystymosi, bet visiškai nelinkę tobulinti tokių verslų reguliavimo:

„Pilka zona man kaip investuotojui yra laisvė veikti, ir mes kol jauti, kad teigiamai viskas, tai tu net nejudini, kad ta pilka zona virstų juoda zona. Tu nori išvažiuoti tiek, kad galėtum būti baltas, nes tu jau gali tą daryti arba matytusi, kodėl tą gali daryti. Bet čia žinai, kiekvienos inovacijos yra esminis momentas, ką bedarytum - ar krypto, ar FinTechą, ar insuretechą, ar market place, ką bedarytum. <..> Tikrai pasilieki tada, kai verta kovoti bus dėl kažko. Tai lygiai taip pat ir su FinTecho reguliavimu, tai natūralu. Viską tą pasilieki tą minutę, kai būsi 100 mln vertės kompanija, tu ištrauksi 5 mln teisininkams, kurie pabandys tau išspręsti ir tavo schemą sudėlioti taip, kad atitiktų visus reikalavimus. Jeigu nepavyksta taip daryti, tai taip yra verslo rizika, visko gali būti, bet paprastai visi susiderina, prisitaiko. Problemų stūmimas yra dažnas, neišspręstų klausimų sakykim taip, stūmimas į priekį yra toks dažnas veiklos modelis.“ R81

Taigi šiame etape rinkos tarpininkų atliekamas normatyvinis darbas yra labai svarbus, vystantis „proto“ institucijoms.

3.4.3. Veikėjų sąveika prototipinių institucijų vystymosi metu ir institucinio antrepreneriškumo raida

Šiame etape vyrauja diskusijų laukas regulatoriaus erdvėje, tačiau „proto“ institucijų vystymuisi svarbi ir kitų institucinių veikėjų veikla, kuri leidžia identifikuoti šiame etape veikiančių institucinių antreprenerių raidą ir sąveiką. Taigi, apibendrinant atskirų institucinių lauko dalyvių veikimą, pastebima, kad šiame etape dėl augančios konkurencijos, kyla įtampos tarp rinkos dalyvių, tačiau taip pat kyla įtampa ir tarp rinkos senbuvų ir regulatoriaus (3.4 pav.)



3.4 pav. Veikėjų įtampos „proto“ institucijų formavimosi metu

Ši įtampa tarp rinkos dalyvių ir regulatoriaus instituciniame lauke buvo svarbi institucinių antreprenerių veikimui, nes būtent ji stiprino institucinių antreprenerių

atkaklumą ir leido identifikuoti institucinės inovacijos sritį, kurią pakeitus įvyktų proveržis.

3.17 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenierių raiška ir sąveika institucinio darbo metu „proto“ institucijų etape

Institucinio lauko dalyviai	Institucinis darbas	Veikla instituciniame lauke	Institucinio antreprenieriškumo raiška	Institucinių antreprenierių sąveika
Rinkos senbuviai	Normatyvinis darbas	Normatyvinių institucijų disbalanso sukūrimas Identiteto disbalanso sukūrimas	Nėra	Nėra
	Reguliacinis ir technologinis darbas	Veiklos įgalinimas Technologinis disbalansas	Nėra	
Nauji rinkos dalyviai	Kultūrinis-kognityvinis darbas	Edukavimas	Pavienių rinkos institucinių antreprenierių veikimas ir naujų atsiradimas ardančias esamas kultūrinės-kognityvines ir normatyvines institucijas	Nekoordinuota
	Normatyvinis darbas	Identiteto suformavimas		
		Regulatoriaus įsitraukimo poreikio suformavimas		
Rinkos tarpininkai	Normatyvinis darbas	Identiteto suformavimas	Nėra	Nėra
Politikos formuotojai	Reguliacinis darbas	Teisės aktų sukūrimas	Nėra	Nėra
Regulatorius	Normatyvinis darbas	Kompetencijų kūrimas	Priežiūros institucinis antreprenieris	Nekoordinuota
		Identiteto keitimas	Centrinis institucinis antreprenieris	
	Reguliacinis ir technologinis darbas	Propagavimas	Centrinis institucinis antreprenieris	Sutelkiantis veikimas tarp regulatoriaus organizacijoje esančių institucinių antreprenierių ir rinkos institucinių antreprenierių
	Normatyvinis darbas	Norminių tinklų kūrimas	Centrinis institucinis antreprenieris	
		Naujų normų kūrimas	Priežiūros institucinis antreprenieris	Nekoordinuota

Taigi „proto“ institucijų vystymosi etape rinkos senbuviams sukuriant institucinį disbalansą, o rinkos naujokams toliau įtvirtinant normatyvines ir kognityvines institucijas bei įtraukiant kitus institucinio lauko dalyvius, institucinis antreprenieriškumas vyksta nekoordinuotai. Regulatoriaus institucijoje taip pat vyksta

pokyčiai ir veikia instituciniai antreprenieriai atskiruose padaliniuose. Tačiau reguliatoriaus institucijoje atsiradus centriniam instituciniam antreprenieriui su tinkama socialine pozicija ir palaikymu, yra susitelkiamos problemos ir žinios, o priėmus sprendimą išlaikyti mokėjimų sistemą, ieškoma būdų, kaip ją panaudoti siekiant tikslų.

3.5. Institucijų vystymo etapas (2015)

Institucijų vystymo metu veikia kitos aplinkos sąlygos, kurios daro įtaką FinTech mokėjimų paslaugų industrijos formavimuisi ir veikėjų veiklai, todėl aptariamos detaliau.

3.5.1. Institucinės aplinkos sąlygos

Institucijų vystymo etapo metu veikia kitos aplinkos sąlygos, turinčios įtaką institucijų vystymui ir institucinio lauko dalyvių įsitraukimui. Šios sąlygos plačiau nurodomos **3.18 lentelėje**.

3.18 lentelė. Aplinkos sąlygos institucijų vystymo etapo metu (2015)

Veiksniai
Tarptautinės aplinkos sąlygos • Diskusijos dėl breksito referendumo ir JK išstojimo iš ES scenarijaus • PSD2 direktyvos priėmimas ES mastu • 4 PPTFP direktyva ES mastu
Aplinkos sąlygos šalies lygiu • Euro įvedimas
Finansinių (mokėjimų) paslaugų industrijos lygiu • Prisijungimas prie SEPA erdvės

Tarptautinės aplinkos sąlygos

Diskusijos dėl breksito referendumo ir JK išstojimo iš ES scenarijaus. Vykstančios diskusijos dėl breksito finansinių paslaugų kompanijoms reiškė, kad nebuvo aiškus išėjimo iš ES scenarijus ir su tuo susijęs paslaugų teikimas per sieną. Po JK referendumo už išstojimą iš ES buvo neaišku, koks bus procesas, t. y. kietasis ar minkštasis breksitas, ir kaip veiks finansinių paslaugų pasportavimo ir paslaugų teikimo per sieną procesas. Tai yra jei nebelieka ES vieningos rinkos privalumų ir turint finansinių paslaugų licencijas tik JK, šioms paslaugoms teikti bus reikalingos licencijos ir ES. Todėl, siekiant išvengti rizikų, JK, kaip didžiausiame ES finansinių paslaugų centre, įsikūrusios finansinių paslaugų kompanijos pradėjo žvalgytis naujų veiklos vystymo vietų ES. ES šalims tai atvėrė „galimybių langą“ pritraukti tokių kompanijų investicijas.

PSD2 direktyvos priėmimas ES mastu - 2015 m. priimama EK Mokėjimų paslaugų direktyva PSD2. 2015 m. lapkričio 25 d. priimama Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2015/2366 dėl mokėjimo paslaugų vidaus rinkoje. PSD2 reguliuoja įstaigas, nes mokėjimo paslaugas teikia ne tik klasikine finansine veikla užsiimančios įstaigos, bet ir licencijuojamos įmonės, kurios mokėjimo paslaugas teikia pasinaudodamos finansinėmis technologijomis. Direktyva įsigalioja 2018 m.,

perkeliant jos nuostatas į LR Mokėjimų įstatymą. Ši direktyva nustatė aiškias sąlygas dėl sąskaitų informacijos ir mokėjimo inicijavimo paslaugų bei detaliau apibrėžė paslaugas, kurias gali teikti licencijuoti finansinių paslaugų teikėjai, bei atvirosios bankininkystės idėją.

Ketvirtosios kovos su pinigų plovimu direktyvos PPTFP priėmimas ES mastu. 2015 m. gegužės 20 d. priimama Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2015/849, kuria pakeičiama ankstesnioji direktyva ir kuria siekiama stiprinti kovą su pinigų plovimu ir teroristų finansavimu Europos Sąjungos lygiu. Pagrindiniai jos pakeitimai apėmė bendradarbiavimo stiprinimą tarp nacionalinių valdžios institucijų, patikslinta rizika grindžiamą požiūrį, pagal kurį veiksmai turi skirtis skirtinguose sektoriuose ir jurisdikcijose, buvo išplėsta direktyvos taikymo sritis, kai sumažinama mokėjimų grynaisiais pinigais riba nuo 15 000 eurų iki 10 000 eurų bei įtraukiami lošimo paslaugų teikėjai.

Aplinkos sąlygos šalies lygiu

Euro įvedimas ir prisijungimas prie euro zonos buvo reikšmingas visos šalies mastu, nes tai turėjo politinį, socialinį bei ekonominį poveikį. Euro įvedimui pasiruošus sėkmingai, atsiskaitymai eurai nuo 2015 m. sausio 1 d. vyko be trikdžių. Nuo 2015 m. gegužės mėn. priėmus Lietuvos banko įstatymo ir pakeitimus, ECB perėmė tiesioginę 3 didžiausių Lietuvos komercinių bankų priežiūrą, o Lietuvos bankui nustatytos informacijos, reikalingos priežiūrai atlikti, keitimosi su ECB pareigos.

Specifiniai finansinių paslaugų industrijos veiksniai

Prisijungimas prie SEPA erdvės. Nuo 2015 m. Lietuvai įstojus į euro zoną ir įsivedus eurą, Lietuvos bankas tampa euro sistemos dalimi. Nuo 2015 m. gruodžio 8 d. techniškai prisijungus prie mažmeninės STEP 2 mokėjimų sistemos Europoje, nuo 2016 m. sausio 1 d. Lietuva prisijungia į bendrąją elektroninių mokėjimų eurai erdvę SEPA, apimančią 34 valstybes. Pereinamuoju laikotarpiu, kol technologiškai adaptuojamos mokėjimų sistemos, kredito institucijos naudojasi Lietuvos banko infrastruktūra, tačiau dalis mokėjimų dalyvių, pavvyzdžiui, vietinės kredito įstaigos, mokėjimus vykdė dalyvaudamos sistemoje SEPA-MMS, kiti pasirinko mokėjimus vykdyti per patrunuojančiuosius bankus arba motinines įmones – jų pagrindines įstaigas, kurios yra tiesioginiai EBA CLEARING valdomos mažmeninių mokėjimų sistemos STEP2 dalyviai. Nuo 2016 m. sausio 1 d. Lietuvoje išgaliojus SEPA reglamento reikalavimams, mokėjimai eurai jau nebeskirstomi į vietinius ir tarptautinius (2 priedas, LB 5-17, 2015 m, 2016 m).

3.5.2. Reguliacinė diskusijų erdvė ir institucinio lauko dalyvių vaidmuo

Šiame institucijų vystymo etape diskusijos instituciniame lauke vis dar vyksta reguliacinėje erdvėje, tačiau veikiant kitoms aplinkos sąlygoms intensyviai sprendžiami reikšmingi iššūkiai.

3.5.2.1. Rinkos dalyvių vaidmuo institucijų vystymosi metu

Institucijų vystymosi etape pasireiškiant kitoms aplinkos sąlygos, kurios veikia rinkos dalyvius, todėl detaliau aptariami rinkos senbuvių veiksmas FinTech institucijų vystymosi metu (**3.19 lentelė**).

3.19 lentelė. Rinkos senbuvių veiksmas institucijų vystymo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Kultūrinis-kognityvinis darbas		
Institucijų įtvirtinimas	FinTech legitimumo priėmimas, keliant jų rizikingumo problemą	Įvertinant FinTech klientų rizikingumą, ribotai vystoma partnerystė su FinTech įmonėmis
	Inovacijų centrų steigimas	Steigiami FinTech inovacijų centrai, skatinantys bendradarbiavimą

Kultūrinis-kognityvinis darbas: institucinio pokyčio įtvirtinimas. Šiame etape vis labiau įsitvirtinant rinkos naujokams, toliau vyksta aktyvus bendradarbiavimas ir konkuravimas su rinkos naujokais, eskaluojant rizikos mažinimo problemą, t. y. didelį FinTech įmonių rizikingumą. Šalia vystosi kriptovaliutų rinkos segmentas, kuris vis dažniau renkasi atlikti finansines operacijas per FinTech, nors ir vienas po kitos išleidžiami ECB ir LB perspėjimai dėl reguliuojamos ir nereguliuojamos veiklų takoskyros.

FinTech legitimumo priėmimas, keliant jų rizikingumo problemą. Susitaikymas su FinTech įmonių veikimu. Priėmus PSD2 direktyvą ES lygiu ir intensyviai vystantis FinTech kompanijoms, vyksta pokyčiai rinkoje, o tradiciniai bankai yra įpareigoti ir pradeda vis labiau bendradarbiauti su FinTech kompanijoms.

„Pirmas spyris bankams buvo, tai kai išėjo antra direktyva, 2015, 2016 ten sako, jinai kol kas negaliojo, bet joje jau buvo aiškiai pasakyta, ir detaliau reglamentuota teisės, atsakomybės ir taip toliau mokėjimo įstaigų, elektroninių paslaugų įstaigų, ir manau, kad tada pas bankus atėjo suvokimas, kad finansiniam sektoriui jau bus ne tik bankai, bet jau bus FinTechas. Po FinTechu bus mokėjimų įstaigos, elektroninių pinigų įstaigos ir tu jau niekur nedingsi, nepabėgsi, ir darydami mokėjimų iniciavimo paslaugą arba account information service, būtent tada, kuriant tuos produktus, nes bankai privalėjo pagal PSD2 direktyvą sukurt, aš manau, pasikeitė visas mąstymas.“ R10

Inovacijų centrų steigimas. Intensyvėjant diskusijoms rinkoje dėl SEPA mokėjimų sistemos, kuri iš esmės keičia pajamų struktūrą bankuose, bei augant naujiems rinkos dalyviams, prasideda tradicinių bankų inovacijų centrų steigimas ir aktyvesnis dalyvavimas FinTech ekosistemos veikloje. Įsteigiamas pirmasis FinTech inovacijų centras „Rise Vilnius“. Savo technologijų centrus atidaro „Nasdaq“, „Barclays“, „Western Union“, „AIG“. Šis rinkos senbuvių pokytis rodo kognityvinį pokytį ir FinTech sektoriaus pripažinimą.

Naujų rinkos dalyvių – FinTech kompanijų vaidmuo. Naujieji rinkos dalyviai, būdami tesėti ir vystydami veiklą, toliau palaiko susiformavusias institucijas

ir jau kartu su kitais institucinio lauko dalyviais – teisininkais, investuotojais – sutvirtina kognityvinį ir norminį pagrindą (3.20 lentelė).

3.20 lentelė. Naujų rinkos dalyvių veiksmai institucijų vystymo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Kultūrinis-kognityvinis darbas		
Edukavimas	Su naujomis praktikomis susijusių institucinio lauko dalyvių mokymas	Diskusijos renginių startuoliams metu Naujų praktikų su klientais įtvirtinimas
Normatyvinis darbas		
Demonizavimas	Neteisybės tarp klientų kėlimas, parodant rinkos senbuvių gobšumą	Išmoninga paslaugų rinkodara Aiškinimas apie naujų rinkos dalyvių privalumus, palyginti su senbuviais
Vertybinio pagrindo atsiejimas kvestionuojant susijusias taisykles	Su skaitmenizacijos progresu nederančių taisyklių kvestionavimas ir nesusitaikymas	Klientų nuotolinio identifikavimo taisyklių nepaisymas ir naujos praktikos

Kultūrinis-kognityvinis darbas institucijų vystymo metu apima institucinio lauko dalyvių edukavimą, kai išaiškinamos naujos praktikos ir vystomos naujos reikiamos kompetencijos visame instituciniame lauke.

Edukavimas. Rinkoje intensyviai vystantis FinTech startuoliams, tiek siūlant paslaugas klientams, tiek lygiagrečiai vyko įvairios iniciatyvos ir rinkos dalyvių bei politikos įgyvendintojų organizuojami renginiai, tokie kaip *Login*, *Startup Fair* mugės. Šiuose renginiuose institucinio lauko dalyviai – rinkos dalyviai, investuotojai, politikos formuotojai – diskutuodavo apie naujus verslo modelius ir jų naudas, perspektyvas, taip formuodami ir įtvirtindami kognityvines institucijas.

Normatyvinis darbas vystant naujas institucijas jau atliekamas naujų rinkos dalyvių, siekiant įtvirtinti naujas praktikas, normas ir supratimą ir atsiejant vertybinį pagrindą.

Demonizavimas. Augant įtampai tarp rinkos dalyvių, naujosios FinTech įmonės aktyviai naudoja rinkodaros priemones, norėdamos parodyti bankų taikomus aukštus mokesčius ir komunikuoja apie naujas FinTech paslaugas. Kaip pavyzdys – [Fintech pav.] 1 cento dovana, teikta bankiniu pavedimu verslo įmonėms išryškino problemą:

„Apdovanotoms įmonėms teko susimokėti bankams po 35 ar 41 euro centą. <...> Šia akcija siekėme atkreipti įmonių dėmesį į bankų taikomus didžiulius dvigubus komisinius mokesčius – už pinigų pervedimą moka ne tik pinigų siuntėjas, bet ir gavėjas. Taigi apmokestinama tai, kas bankams beveik nekainuoja. Beje, tokį mokesčių būtų sunku rasti kitose Europos Sąjungos šalyse – jį taiko tik Lietuvos komerciniai bankai.“ (2 priedas, Media15)

Vertybinio pagrindo atsiejimas kvestionuojant susijusias taisykles. Intensyviai naudojamos skaitmeninės technologijos ir būdamos licencijuotos mokėjimo paslaugų teikėjos, FinTech įmonės susiduria su kitų skaitmeniniam verslui aktualių susijusių įstatymų neatitikimu ir juos kvestionuoja, nesilaikydamos nelogiškų, laikmečio

neatitinkančių taisyklių. Tai yra taisyklės, susijusios su nuotoliniu klientų identifikavimu, kurios yra svarbios laikantis PPTFP įstatymų.

„Paskui kas įdomu, kad [FNTT] nustatė tokias taisykles, o kaip gi turėtų būti nuotoliniu būdu identifikuojami klientai, ir FNTT savo tvarkoje aprašė. Ir vienas iš to aprašo buvo toks, kad video pokalbio metu, klientas turi pateikęs pasą, turi parodyti jo viršelį, ir jūs turite padaryti viršelio nuotrauką, viršelio nuotrauką, ne tik tą kur yra atversta, bet ir viršelio, to mes irgi nesilaikėme, ir FNTT po pripažino, kad prasmės nėra, visi viršeliai vienodi ir tas nieko nepadedą.“ R33, FinTech atstovas

3.5.2.2. Viešosios politikos formuotojų vaidmuo institucijų vystymosi metu

Viešosios politikos formuotojų vaidmuo šiame dinamiškame ir sparčiame institucijų vystymo etape taip pat buvo svarbus, ypač Finansų ministerijos, kaip atsakingos už šią industriją, todėl tai analizuojama ir aptariama detaliau (3.21 lentelė).

3.2.1 lentelė. Politikos formuotojų veikla institucijų vystymo etape

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Politikos formuotojo identiteto įprasminimas	Politikos formuotojo, kaip centrinės už rinkos vystymą atsakingos organizacijos, identiteto išryškėjimas	Kartu su žmogiškųjų resursų pokyčiais atsakingame departamente keičiasi požiūris į rinkos vystymą mokėjimų paslaugų segmente
	Organizacijos žmogiškųjų resursų pokytis	Naujų kompetencijų ugdymas ir komandos formavimas
	Skaitmenizacijos ir inovacijų propagavimas instituciniame lauke	Konferencijų, skatinančių skaitmenizaciją ir inovacijas, rengimas

Politikos formuotojai atlieka **normatyvinį darbą**, kai keičia į rinkos vystymą orientuotą požiūrį ir papildo žmogiškuosius resursus atsakingame departamente. Šiame etape politikos formuotojas – Finansų ministerija – teisėkūros priemonėmis daugiau dėmesio skiria finansų rinkų plėtrai, stabiliam rinkų veikimui, investuotojų interesų apsaugos stiprinimui. Parengiamas Mokėjimų įstatymo pakeitimo projektas, kuriuo perkeliama Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/92/ES dėl mokesčių, susijusių su mokėjimo sąskaitomis, palyginamumo, mokėjimo sąskaitų perkėlimo ir galimybės naudotis būtiniausias savybes turinčiomis mokėjimo sąskaitomis ir įgyvendinamas 2015 m. balandžio 29 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 2015/751 dėl tarpbankinių mokesčių už kortele grindžiamas mokėjimo operacijas (Finansų ministerijos ataskaita, 2015).

Taip pat įvyksta pasikeitimas atsakingame departamente, į kurį dirbti ateina vadovauti asmuo iš kitos, ne finansų srities. Motyvuotas išnaudoti užmegztus tarptautinius ryšius, besikeičiančias aplinkos sąlygas ir artėjančią breksitą bei siekdamas keisti situaciją rinkoje, jis gilinasi ir ieško tinkamų įrankių ir galimybių.

„Ir tada, perėjęs į Finansų ministeriją, <...> pasiėmęs tą įdirbį su Londono City, pradėjau žiūrėti, ką galima padaryti finansų sektoriuje, žinant,

kad labai koncentracija didelė, kad kapitalo rinkos seklios, kad vertybinių popierių birža nefunkcionuoja taip, kaip funkcionuoja, kad Access to Finance nėra pakankamas, na reiškia, daug daug tokių dalykų, kur tu gali be proto daug tu gali padaryti. Laisvas. Na, kur yra problemų labai daug, reiškia, su savo idėjomis, siūlymais, gal kartais „crazy“ tos idėjos, bet ok, pasvarstykime, galbūt utopija, bet pasvajokime. Na ir tuomet reiškia, kadangi London City intelektualinis potencialas didelis, tai tas įdirbis visas, nuo pirmininkavimo, nuo įsitinklinimo davė vaisių tokių, kad 2015 metų rugsėjo mėnesį jau mes turėjome London City vadovų vizitą. Padarėme konferenciją. <...> Aš norėjau padaryti taip, kad mes, mūsų politika būtų ne retroaktyvi, bet proaktyvi. Ne tai, kad ok, mes susideram ir turim perkelti, kad teisėkūra mus įtraukia 100 procentų.“ R1, Finmin atstovas

Organizacijos žmoniškųjų resursų pokytis. Pasikeitusi departamento vadovybė siekia formuoti proaktyvią politiką, tuo tikslu buvo mobilizuojami vidiniai resursai, tačiau, kadangi departamentui pradėjo vadovauti ne finansų srities vadovas, seniau dirbantys ekspertai kvestionavo jo veiklas. Tačiau naujų kompetencijų vystymui vadovas samdė naujus žmones:

„Jisai [naujas vadovas] atėjo su ta savo URM patirtimi, kas reiškia ryšiai, diplomatija, komunikacija, informacijos sklaida, bet o iš ko visa tai padaryta, o su kuo visa tai valgoma, jeigu apie turinį, tai jo galbūt šiek tiek mažiau buvo. Na, bet kaip sakyti, žmogus dirbo eilę metų, tai viskas ateina su patirtimi. <...> Buvo šiek tiek ir to momento, kad atsargus požiūris, nes nežinai, kiek žmogus supranta iš turinio pusės, tai gal yra tas atsargus vertinimas, tai žinokit taip įvertinčiau. Tai aš manau, kad šitoj vietoj suveikė labiau vadybiniai dalykai negu turininiai, žinant, kad į vadovus priima nebūtinai už turinį atsakingus žmones.“ R37

„Na, suprantat, studentai ateidavo. Ateidavo studentai „degančiom akim“. Ir visą laiką sakydavo: „tai ką, neturim finansinių technologijų kompetencijų“, „neturim blockchaino“, „neturim kriptovaliutų keityklų kompetencijų“. Tai sakau, žiūrėkit, paimam vieną žmogų, investuokim, tris mėnesius jis padirbs- taip ar taip nėra tų kompetencijų, tai po trijų mėnesių jis bus numeris vienas Lietuvoje, ir nusiųsim į dvi konferencijas ir jis parsiveš didžiausias, įdomiausias žinias. Ir jisai- taip ar taip čia niekas neturi tų kompetencijų. Ir tikrai, išsiaugino labai gerus žmones, kurie ar dabar versle, ar kitose institucijose, bet kokioj naujoj srityj tu esi pionierius. Tai po to sakydavom, ok ateik, nebijok failo, nuvažiuosi į Briuselį keletą kartų, nuvažiuosi į konferencijas, pasiklausysi ir tavo kompetencijos atsiras po šešių mėnesių ir tu tapsi numeris vienas Lietuvoje.“ R1, Finmin atstovas

Skaitmenizacijos ir inovacijų propagavimas instituciniame lauke. Siekdamas skatinti pokyčius finansinių paslaugų industrijoje, departamento vadovas su esamais institucinio lauko dalyviais – bankais ir tradicinius bankus vienijančiu Finansų rinkų institutu – pradeda rengti konferencijas.

„Jau 2015 metais po mūsų Finansų rinkos pirmosios konferencijos, čia kur mes su Institutu darėm, su [pavardė] darėm pačią pirmąją, aš sakiau, vat

reikia partnerių.. mes patys vieni nebūtume padarę Finansų ministerija, dėl daugelio priežasčių. Tai su Finansų rinkų institutu, kaip partneriu, ir mes darėm. Mes politinį, tokį „stogą“, kryptį, paramą išsakėm, o institutas užsiėmė operatyvine tokia veikla, su ekosistema visa Lietuvos, įtrauktį jos darė didesnę.“ R1, Finmin atstovas

3.5.2.3. Viešosios politikos įgyvendintojo vaidmuo

Investicijų skatinimo agentūra „Investuok Lietuvoje“, kaip viešosios politikos įgyvendinimo institucija, po sėkmingo ir intensyvaus paslaugų centrų tiesioginių užsienio investicijų (TUI) pritraukimo jau kurį laiką ieškojo kitų investicijų pritraukimo sričių, ypač netylant kalboms apie breksitą, tačiau aktyviai nekeitė su FinTech susijusių institucijų.

„Investuok Lietuvoje brexito pasekmėje mes atlikome sau vidinį tyrimą-tiesiog akivaizdu, kad brexitas, ir visi suprato, kad t. y. įtaka šitam verslui-FDI industrijai. Ir Investuok Lietuvoje atliko tyrimą savo organizacijoje, tai yra kokios industrijos tikėtina galimi mūsų.. tikslinės auditorijos, į kurias mes tada bandysim kreiptis, bandydami ieškoti ir įtikinti. Ir tas tyrimas jisai realiai vienokiu ar kitokiu būdu parodė, kad ten yra daugybė skirtingų sričių-medicinos technologijų, Finansų industrija, automotivo industrija, kuri vienokiu ar kitokiu būdu bus paliesta brexito, ir tuo metu mums jau kaip ir buvo aiški dilema, kad labai stambių kompanijų pritraukti į Lietuvą, į Vilnių bus sunku, dėl tos priežasties, kad mūsų vertės pasiūlymas, rinkos išsivystymo gylis, dydis yra neadekvatus tai kovai. Tai aišku, žiniasklaida, politikai, jie tų dalykų nesupranta <...> Ir tos diskusijos pasekmėje mes jau turėjome pamąstymų, apie tai, kad Lietuvai reiktų išsiskirti nišas, kaip tokias.“ R5

Tiesioginio užsienio investicijų pritraukimas paslaugų industrijoje buvo vienas iš iškeltų organizacijos tikslų, į kurį organizacija orientavosi po jos reorganizacijos 2009 m. Esant sėkmingam technologinių paslaugų centrų investicijų pritraukimo startui, organizacija analizavo ir kitas TUI pritraukimo galimybes į įvairius paslaugų sektorius, tačiau reikšmingų veikų Fintech mokėjimų paslaugų institucijų pokyčių nedarė.

3.5.2.4. Regulatoriaus vaidmuo institucijų vystymo metu

Empirinių duomenų analizė atskleidžia, kad nors palengva ir įsitvirtina prototipinės institucijos, tam, kad jos plistų sparčiai ir prie jų greitai adaptuotųsi kiti reguliaciniai reikalavimai ir praktikos, reikia ne tik evoliucinio proceso, bet ir institucinės inovacijos, tačiau jos sukūrimas yra sudėtingas. Tokios institucinės inovacijos sukūrimas ir pritaikymas turi būti spartus, kad priešpriešais veikiančios jėgos nesugebėtų užgesinti šios strateginės iniciatyvos. Plačiau regulatoriaus veikla institucijų vystymo etape pateikiama lentelėje.

3.22 lentelė. Regulatoriaus veikla institucijų vystymo etape

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Reguliacinis darbas		
Pripažinimas	Institucinės inovacijos ir naujų taisyklių sukūrimas	Mokėjimų sistemos pritaikymas FinTech dalyviams ir atitinkamas taisyklių, naujų rinkos dalyvių priežiūros ir technologinių prijungimų pritaikymas
Normatyvinis darbas		
Naujų normų kūrimas	Regulatoriaus tolerancija rinkos dalyvių naudojamoms technologinėms inovacijoms	Inovacijoms neprieštaraujanti naujų technologijų naudojimo praktika
	Naujų praktikų įtvirtinimas mokėjimų sistemų departamente	Prieigos prie mokėjimų sistemos suteikimas FinTech mokėjimų paslaugų dalyviams
	Naujų praktikų įtvirtinimas priežiūros departamente	FinTech mokėjimų paslaugų dalyvių licencijavimas
Regulatoriaus organizacijos identiteto įtvirtinimas	Regulatoriaus, kaip rinkos priežiūros ir vystymą atliekančios organizacijos identiteto suformavimas	Rinkos vystymo tikslai įkorporuojami į organizacijos strategiją

Reguliacinio darbo metu šiame etape įvyksta svarbūs pokyčiai – taisyklių keitimas, kuris yra Centrinio banko kompetencija.

Pripažinimas – institucinės inovacijos ir naujų taisyklių sukūrimas. Nors institucinio darbo procesas apibūdina pripažinimo etapą kaip taisyklių ar teisės normų sukūrimą, tačiau institucinio pokyčio, kuris vyksta reguliuojamoje, skaitmeninė transformaciją patiriančioje ir tarptautiniu mastu susietoje industrijoje metu, vien tik įstatymų ir taisyklių pakeisti neužtenka.

Institucijų vystymo laikotarpiu, įvykdžius šaliai reikšmingą Euro įvedimo projektą ir priėmus sprendimą išlaikyti mokėjimų sistemą LITAS ir ją vystyti, buvo siekiama maksimaliai užsitikrinti mokėjimų dalyvių skaičių, t. y. užtikrinti sistemos atsiperkamumą. Įvedus eurą, siekiant padaryti sistemą patrauklią rinkos dalyviams, buvo sumažinti jos ikainiai nuo 18 centų iki 1 euro cento, dažnesnis kliringas – nuo 4 iki 9 kartų per dieną ir, gavus ECB leidimą, metams atidėti prisijungimą prie mažmeninių atsiskaitymų sistemų Europoje, kurių buvo ne viena, aktyviai sprendžiamas tokios sistemos pasirinkimas. Nuspręsta jungtis prie daugiausiai klientų turinčios EBA kliringo valdomos sistemos STEP 2.

Tačiau priėmus sprendimą atnaujinti mokėjimų sistemą ir investuoti į ją, buvo siekiama maksimaliai užsitikrinti mokėjimų dalyvių skaičių, t. y. užtikrinti sistemos atsiperkamumą.

„Mums reikėjo galvoti, kaip čia padaryti, ką čia padaryti. Mes ieškojome, visokių įdomių dalykų buvome prisigalvoję, ne viską įgyvendinome, ne visus klientus pritraukėme, nes negalėjome duoti to, ko jie norėjo, jiems netiko ką mes siūlome. Visko buvo, daug transformacijų. Mes pavyzdžiui ECB siūlėme jų service centrą padaryti. Reiškia Target 2 aptarnauti, kaip service centras Lietuvoje būti, ir TIPsų sistemą, reiškia dvi

sistemas, virš 4000 bankų. Mes buvome suskaičiavę valandas, pateikę visą modelį, kaip mes jiems pigiai padarysime aptarnavimą. Na bet jie, ten visko buvo. Pasakė, tai ką dabar, Europos Centrinį banką iškelt į Lietuvą, kad čia pigiau? Na, nepaėjo.“ R69, LB atstovas

Įtampos su bankiniu sektoriumi augimas ir nepavykę bandymai padidinti konkurenciją ir inovacijas sektoriuje baigėsi tuo, kad, prisijungus prie Step2 mažmeninių mokėjimų sistemos eurais, skandinaviški bankai nustojo vykdyti operacijas per mokėjimų sistemą LITAS. Diskusijose su rinkoje esamais komerciniais bankais buvo indikacijos, kad jie renkasi prisijungimą prie SEPA sistemos per savo motininčius bankus:

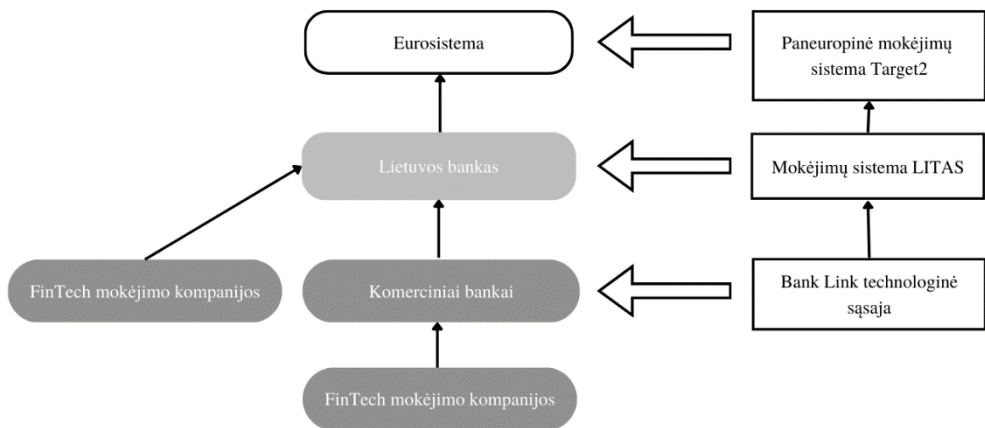
„Mes buvome žiauriai nekonkurencingi tuometinėmis kainomis. Kai buvo sistema uždara, bankai neturėjo kur dėtis, kadangi Litas yra mūsų nacionalinė valiuta ir nebuvo kitos sistemos, atsiskaitymams litais. Tai buvo paprastai - įkainis milžiniškas, mes gaudavome pelną, Valdyba susirenka-pasvarsto, ar mažinti įkainį? Ai, nemažinam. Tegu būna taip. O kai atsivėrė konkurencija į Europos rinką, tai mes tada pamatėme, mes tada centą pasiūlėme, tada bankai nebuvo pasiruošę persijungti, tada sakė, ok, mums tinka. Bet EBA kliringo kainos yra nepalyginamai, nepalyginamai, ten yra centų dalys už tranzakcijas. Ten labai pigu. Tai pas visus buvo pigiau, negu pas mus - su maža apyvarta, kiek galima nuspaustas komisinis, vis tiek mes buvome brangūs, todėl mums prisiviliot kitus bankus iš užsienio nebuvo šansų. <...> Mes 2015 išlošėme laiko vienus metus, 2016 jau buvo tie metai, kai didieji traukėsi, ir mums reikėjo tą skylę kažkuo užpildyti. Gali būti, kad mes 2015 intensyviausiai dirbome.“ R69

Pirminis bandymas dar buvo pritraukti [banko pav.] banko, kaip motininės kompanijos, operacijas vykdyti per Lietuvos banko mokėjimų sistemą, tačiau tai nepavyko, o į viešumą iškilę pinigų plovimo skandalai regione mažino regiono patrauklumą.

„Tai mes faktiškai negalėjome nieko kito pritraukti, tik mažiukus vietinius, ir laukt kol jie užaugs ir jų kuo daugiau. O po to, kai pradėjo jungtis [banko pav.] su kuo jis ten jungėsi, žodžiu [banko pav.] iš kelių bankų, du bankai Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, na žodžiu šeši bankai, mes jiems specialų pasiūlymą sugalvojome, sakome, kol jūs persitvarkysite, kol esate skirtingi bankai, mokėjimų tada dar nebuvo tų instant mokėjimų, buvo tie badge cycle, reiškia mokėjimai pusę dienos trunka, gali ir kitą dieną išlysti, mes sakėme, esate vienas bankas, jūs padarykite savo klientui vaizdą, kad jis ir turi jaustis, kaip viename banke, atsiskaitymas kaip vieno viduje. Mes sakome ateiškite pas mus, mes jums duosime šešias jungtis, kainodarą kitokią, darbo laiką kitokią jiems specialiai paruoštą, suvilioti. Na, bet latviai suviliojo, kadangi latviai buvo irgi nemiegojo, jie nėjo su mažiukais prasadėti, bet jie [banko pav.] nuviliojo, jie ten padarė pasiūlymą gerą, [banko pav.] viduje ten buvo latvis atsakingas už kažkokią dalį, žodžiu suveikė nacionaliniai kažkokie tai interesai, bet mes juos bandėme prisivilioti.“ R69

Institucinės inovacijos pokytis infrastruktūros prasme schematiškai pavaizduotas **3.5 pav.**, o mokėjimų sistemos taisyklių lygmeniu buvo priimtas netiesioginio dalyvavimo modelis (ABIC – adresuojamojo BIC (ABIC) turėtojas).

„Bet su SEPA MMS taisyklių patvirtinimu, mes Valdyboje jau pasitvirtinome tą galimybę dėl ne bankų prieigos prie mažmeninių mokėjimų. Tai konceptas yra tas, kad teisiškai tiesioginiai dalyviai mažmeninės sistemos bankai, nes iš esmės tik bankai gali turėti Target sąskaitas ir Centrinis bankas, gali sponsoriauti ne bankams.“ R47



3.5 pav. Institucinės inovacijos techninis sprendimas

Sprendimą daryti tokią institucinę inovaciją priimti turėjo reguliatoriaus valdyba:

„Politinis sprendimas buvo dėl to, kad kaštų naudos analizė rodė 50/50. Ir galėjo pasisiekti, galėjo nepasisiekti. Ir logika, kodėl mes nusprendėme taip, tai sakau, konkurencija ir priverst bankus kažkaip mokėjimų srityje tapti labiau vartotojams draugiškiems. Nes tokiu būdu mes tikrai galvojome, kad mokėjimų rinkoje atsiras alternatyvių providerių EPI, MĮ, na ir tai iš tikrųjų privers bankus krutėti. Ir mano galva tai įvyko.“ R50

Dėl to centrinis institucinis antreprenieris įtikinti tokio sprendimo teisingumu turėjo ir valdybos narius, kadangi tai yra organizacijos atsakomybė ir jos rizikos prisiėmimas, o reputacija svarbi visam instituciniam laukui ir kiekvienam vadovui atskirai. Taigi riziką institucinis antreprenieris prisiima ir prieš jam pavaldžią komandą, ir prieš valdybos kolegas ir politikos formuotojus, ir taip įveikia susaistytos veikos dilemą.

*„Nes, taigi niekas mūsų neverčia to daryti. Šiaip tai nėra Lietuvos banko funkcija, priežiūros tarnybos pozicija: „Mūsų funkcija nėra vystyti. Mes prižiūrim. Vystyti turi užsiimti Finansų ministerija“. Finansų ministerija: „Mes neturime vystymo galimybių ir capacity. Ką mums atneša, tą mes - arba nešam toliau arba ne.“. **Tai kaip neišvystytoj rinkoj, kai nėra iniciatyvos, pagimdyti iniciatyvą?**“ R6*

„Tai niekada projektų nedarė Lietuvos bankas, jisai įgyvendindavo reguliacinius pokyčius, kuriuos na, tiesiog reikia įgyvendinti. Ateina direktyva – perkeliame, ateina reglamentas – pritaikome, įstatymai pasikeičia, na, gal truputį painicijuojame savo pokyčiu, viskas. Bet, kad buvo tokia į ekosistemos pokytį nukreipta iniciatyva – tokios nebuvo.“ R6

„Organizacijai [Lietuvos bankui] tai galėjo nukentėti reputacija kažkoku būdu, jeigu būtume apskūsti. Mūsų niekas neapskundė dėl menkumo, nes iš tiesų mes pradėjome šitus dalykus būdami mažiukai mažiukai pagal apyvartas. Matyt tai niekam netrukdė, nepjovė niekam biznio šakos. Bet jeigu būtų mus apskundę, ten kokie raštai, komisija, spaudą pasitelkiant, tai būtų reputacija kentėjusi.“ R69

„Kas labai svarbu, tai yra [Centrinis institucinis antreprenieris] gebėjimas įtikinti ir Valdybos prisiėmimas rizikos, nes mes prisiėmėm riziką. Tai buvo nauja, nebandyta ir tuo metu reikėjo per daug raudonų linijų perlipti. Nes buvo tam tikri suvokimai, kas kur gali dalyvauti, kas kur negali dalyvauti ir tas ribas pakeisti, reikėjo įsitikinti arba kalbėti, kad mes turime investuoti į priemones, kad užtikrinti, kad viskas yra gerai.“ R48

Taigi, nusprendus toliau vystyti mokėjimų sistemą ir radus „galimybių langą“ bei veikiant įvairialypėms aplinkos sąlygoms ir esant įtampoms su rinkos senbuviais, buvo sukurta institucinė inovacija, kuri padėtų sukurti globalų pranašumą rinkos dalyviams ir tokios institucinės inovacijos įtvirtinimą toliau vykdė centrinis institucinis antreprenieris.

Kaip atskleidžia empirinių duomenų analizė, pasipriešinimas ir diskusijos dėl mokėjimų sistemos vystymo buvo įveikti hierarchiniais ryšiais ir direktyvia vadyba pritaikyti mokėjimų sistemą tolimesniam naudojimui ir pritaikyti ją taip, kad jos naudojimas būtų ekonomiškai pagrįstas, o rizika ir FinTech priežiūra suvaldyta.

„Geriausiai [įvardinamas centrinis institucinis antreprenieris – vardas pavardė] pasakytų savo tuometinius motyvus, bet jis davė užduotį – viskas, nesvarstykite. Neatsiperka – padarykite, kad atsipirktų. Na ir tu matai didžiulę priešais akis perėję – arba peršoksi, arba įkrisi. Smarkiai įsibėgėti. Na ir ką, kas gali būti dar mūsų klientas? Na ir lieka- tik šitos mūsų naujos FinTech įmonės.<...> Tai tada klausiate apie entuziazmą, tai entuziazmas toks - bedugnė priešais tave, privalau peršokti, na ir ten meti visas pastangas, ir tada tampi tos idėjos entuziastas, nori nenori. Įjungti smegenis, ir gali, visas kūrybinis potencialas, brainstormini, kas tik gali, mobilizuojiesi, ir nori nenori tu tampi entuziastas.“ R69

Sutarimo su Mokėjimų sistemų departamentu radimas, ryšiai su Priežiūros departamentu ir išoriniai žinių šaltiniai, atvedę prie institucinės inovacijos, kuri nepaisant visų įtikinėjimų nedaryti ir galimų rizikų, buvo sukurta.

„Negana to, buvo priimtas politinis sprendimas į tą sistemą įsileisti Finansinių technologijų įmones, konkrečiai elektroninių pinigų įmones, kad jos galėtų tiesiogiai atlikti mokėjimus, taptų tiesioginiais sistemos dalyviais. Ir tuo metu, tai buvo turbūt vienintelis sprendimas apskritai Europos Sąjungoje, ir kodėl, nes na aš žinojau, nes net ir Anglijos bankas tuo metu

nedarė, šiuo metu daro taipogi, kaip ir Lietuvos bankas. Kokia motyvacija to buvo? Mes norėjome sumažinti visus įmanomus įėjimo į rinką barjerus, ypatingai toje infrastruktūrinėje plotmėje, ir tuo metu veikiančios elektroninių pinigų įstaigos, kaip ir [...], ypatingai skundėsi, kad bankai juos diskriminuoja ir neįmanoma jiems būti pilnaverčiais konkurentais, jeigu tave laiko paėmę už minkštos vietos, ir bet kada gali atjungt. Nes vienintelis būdas buvo būti netiesioginiu dalyviu per banką, kuris yra tiesioginis dalyvis. Tai tokiu būdu tarpininkas buvo išmestas ir jie galėjo konkuruoti tarpusavyje.<...> Mokėjimų sistemos žmonės gavo užduotį adaptuoti mokėjimų sistemą, priežiūros žmonės gavo užduotį pagalvoti apie tai, kaip jie turi pakeisti savo veiklą, kad ir sudėtingesni, ir sudėtingesni modeliai turėtų šansą išgyventi.“

R6

Institucinė inovacija apibūdinama kaip „nauji, naudingi ir teisėti pokyčiai, kurie įvairiu mastu sutrikdo organizacinio lauko kognityvinius, normatyvinius ar reguliuojamuosius elementus“ (Raffaelli ir Glynn, 2015, p. 409), o tokio tipo inovacija, skirtingai nuo technologinių ar rinkos poreikių sąlygotų veiksmų, kyla iš politikos formavimo sprendimais grįstų ir investicijomis sustiprintų veiksmų (AlMalki ir Durugbo, 2023).

Remiantis ES vieningos rinkos principais ir paslaugų be sienų teikimu, kartu išnaudojant mažos atviros ekonomikos charakteristikas, institucinė inovacija suteikia šaliai konkurencinį pranašumą. Taigi šios institucinės inovacijos esmė – suformuojama teisinė ir technologinė prieiga prie SEPA mokėjimų erdvės FinTech kompanijoms ir panaikinamas reguliacinis ir technologinis barjeras, kuris iš esmės keičia finansinių paslaugų teikėjų žaidimų taisykles, suteikdamas galimybes ne tik tradiciniams komerciniams bankams, bet ir skaitmeniniams tarptautiniams verslams – FinTech įmonių veiklai reikalingą prieigą ne tik prie namų rinkos, bet ir prie tarptautinės rinkos klientų.

*„Tas modelis, mes vadiname ABIC modeliu, Adressable BIC holder, tai taip angliškai sugalvojome, bet taip gaunasi, kad tie trumpiniai ir Lietuvių kalboje prilimpa, tai šiuo metu, kai direktyva yra tokia, **tai ta prieiga, ji yra išskirtinė ir unikali**. Kai pasikeis direktyva, ko mes siekiame labai ir patys, kad pakeistume direktyvą, kad Europos komisijoje iniciavę esame, kad galėtų tos Elektroninių pinigų įstaigos, galėtų, įrodė savo svarbą, įrodė kad gali dirbti, taip atsineša ir riziką, natūralu, visą laiką tas buvo, jos gali dirbti, gali toliau plėtotis, ir turėtų ta prieiga tapti tiesioginė.“* R60

Šios institucinės inovacijos įgyvendinimui sprendimą įpareigotas rasti mokėjimų departamentas, o priežiūros departamentas turi taip pat praplėsti savo kompetencijas, žinias ir tolerancijų ribas, nes jie tampa atsakingi už naujų rinkos dalyvių priežiūrą. Įvyksta tiek reguliacinis pokytis, nes keičiamos mokėjimo sistemos taisyklės, tiek normatyvinis, nes kuriamos naujos praktikos ir ryšiai, tiek kognityvinis pokytis, leidžiant licencijuotiems mokėjimų FinTech naudotis LB mokėjimų sistemos prieiga ir suteikiant jiems tarptautinį sąskaitos numerį IBAN.

Instituciniam antreprenieriui bendraujant tiek su už mokėjimų infrastuktūros funkciją atsakingais vadovais, tiek su priežiūros funkciją koordinuojančiais vadovais

bei matant tendencijas globalioje rinkoje ir ES mastu, gimsta idėja ir tikėjimas, kad tokia institucinė inovacija leis išjudinti visą sektorių ir išspręsti problemas tiek organizacijos, tiek sektoriaus lygiu.

„Mažmeninė Lietuvos banko sistema ji yra daugiau įrankis pasiekti kažką tai, ir tikslas mūsų pirminis buvo padidinti konkurenciją mokėjimų rinkoje, bet gavosi antrinis tikslas, kad jinai tapo ašimi FinTecho atėjimo į Lietuvą ir visos šitos bangos. Bet tai nebuvo, nebent [centrinio institucinio antreprenerio] galvoje buvo, pas mane tikrai nebuvo, nes tai gavosi natūraliai kaip sekantis žingsnis. Pirmieji dalyviai, kurie pas mus ten jungėsi – ten [įmonės pav.] paslaugos, [įmonės pav.] ir panašiai. Tai čia yra sistemos linija, kaip mes bandėme tą konkurencinę liniją išjudinti. Tai čia sistemos linija.“ R47

„2015 gruodžio 8 dieną aš galiu paminėti ir teigiamu aspektu, bet ir neigiamu aspektu paminėsiu. Faktiškai kai kurie Lietuviški bankai iki 2015 gruodžio 8 dienos, kol Centrolinkas prisijungs prie Step 2, buvo įsipareigoję dar dirbti eurai per Lietuvos banką pagal susitarimą su Lietuvos banku, bet tą pačią dieną dalis Centrinų bankų pradėjo dirbti tiesiogiai su Step 2, tame tarpe ir dabartinis [banko pav.], dabartinis [banko pav.] <...> Vadovaujantis Europinėmis direktyvomis ir verčiant Europines taisykles ir visa kitą, buvo kad neįtraukta tokie reikalavimai, kad mokėjimo nurodymai Lietuvoje turi būti iš karto įvykdomi tą pačią dieną kai jie pateikiami, ir buvo neįvardintas laikas per kurį turi pateikti, nes tose Europinėse direktyvose, kas liečia mažmeninio mokėjimo nurodymus yra prisitaikyta prie visų šalių patirties, yra unifikuota, kad visom šalim būtų prieinama. Dėl to Lietuvos bankas sumažino reikalavimus ir leido išeiti komerciniams bankams, pasijungti tiesiog prie STEP 2. Jie tą skylę išvelgė, ir tuos mokėjimo nurodymo srautus nukreipė ne per Lietuvos banką, bet tiesiai per Europines sistemas.“ R47

Naujų normų kūrimas – regulatoriaus tolerancija rinkos dalyvių naudojamoms technologinėms inovacijoms. Vystantis FinTech įmonėms ir esant teisiniams trūkumams, FinTech vysto ir naudoja technologines inovacijas, tačiau Lietuvos bankas toleruoja tokių inovacijų taikymą, stengdamasis susitarti dėl etiškos veiklos. Tokia regulatoriaus iniciatyva toleruoti technologines inovacijas vyksta vadinamojoje „pilkoje zonoje“, nes PSD2 direktyva, reglamentuojanti tokias inovacijas, dar neįsigaliojusi. Technologinės FinTech inovacijos pasireiškia dėl daugybės diskusijų sukėlusio „ekrano gremžino“ technologijų naudojimo, nuotolinio identifikavimo sprendimų.

„Dar iki to, Lietuvos bankas buvo padaręs tokį dalyką. Iki PSD2 jie turėjo tokį neoficialų patvirtintų tiekėjų sąrašą, gal teko girdėti. Jie padarė tokį sąrašuką, jie pasižiūrėdavo, kurios įmonės patikimos ir leisdavo teikti screen scrapping iki PSD2 atsiradimo.“ R82

Naujų praktikų įtvirtinimas mokėjimų sistemų departamente. Įtvirtinus institucinę inovaciją, prie mokėjimų sistemos LITAS prijungiamos ir FinTech įmonės, kurios dažnai yra nepatyrusios.

„Kažkokius mums čia kooperatyvus pakišo. Tai toks net pyktis buvo. <...> Čia, sako, suka man galvą dabar, kažką reiks su kažkokiais pacanais aiškinti, kaip juos prijunti. <...> Tas atrodo ne visai akivaizdu, kad čia iš tikrųjų geras daiktas. Tai čia [centrinio institucinio antreprenerio] didelis nuopelnas. Šaunuolis jisai.“ R63

In-house sistemas kūrusi komanda identifikavo, jog dėl organizacijos reorganizacijos buvo praradusi motyvaciją ir susidomėjimą savo kurtos sistemos tobulinimu ir nerimavo dėl galimos ateities, ypač vadovybei komunikuojant apie išorinių IT paslaugų pirkimo poreikį. Todėl įvykus institucinei inovacijai ir supratęs, kad jų kurtą sistema yra svarbi, reikalinga ir reikšminga, kaip iki šiol, mokėjimo sistemų departamento komanda vėl aktyviai įsitraukia į tokios inovacijos palaikymą ir naujų praktikų įtvirtinimą:

„Iš techninės pusės tai aš žinau, kad mūsiškiai labai džiaugėsi, kad štai yra darbo. Atsirado. Tai gali taip ir pasakyti, kad tu visai nereikalingas. Na, žinote, ateina žmonės. O FinTechas jau padarė išpūdį valdžioje, jau vien tik sąvoka jiems padarė, ir jie čia ant to „arkliuko“. Tai tas čia į naudą aš manau išėjo, čia mūsiškiams, kurie buvo likę, ir jie tuo džiaugėsi.“ R62

Naujų praktikų įtvirtinimas priežiūros departamente. Priėmus sprendimus vystyti institucinę inovaciją, reikėjo visų padalinių įsitraukimo, tačiau prieštaraivimas labiausiai atsispindėjo priežiūros departamente, kadangi labai padaugėjo įvairių naujų verslo modelių ir rinkos dalyvių. Tačiau šios prieštaraivos buvo sprendžiamos ir komunikuojant apie pasikeitusias vertybes ir struktūriškai didinant resursus:

„Labiau prieštaraivimas kilo bandant komunikuoti šitą sprendimą ar šitą požiūrį žemyn, nes natūraliai ir pagrįstai, be jokių ten ideologinių užsiblokavimų, tiesiog kolegos, dirbantys priežiūros tarnyboje tuo metu sako, na mes gi esam priežiūra, mes niekada nemokėjom ir nežinom kaip mums tą rinką vystyti, pas mus net ir žmonių tokių nėra. Ok, tada vadinasi reikia institucionalizuoti negriaunant to požiūrio ir nebandant suplakti vienoje vietoje du mandatus, nes ir tuo metu, galima pasakyti, kad tuo metu buvo vienas iš vadovų [...], ilgametis Lietuvos banko darbuotojas, aš manau teisingai sakė ir kritikavo ir mane, sakė, tu mums šizofreniją įvarysi. Mes vienu galvos pusrutuliu turim galvoti ir valdyti rizikas, ir tuo metu galvoti kaip čia paskatinti. O skatinimas yra daugiau rizikų.“ R6

Regulatoriaus organizacijos identiteto įtvirtinimas. Norint įtvirtinti atliktą institucinę inovaciją organizacijos lygmeniu ir vystyti ją toliau, į organizacijos strateginius planus numatoma tolimesnė rinkos vystymo perspektyva, o rinkos vystymo mandatas įteisinamas įstatymais.

„Lietuvos Banke mes vėl pasirodom gerai organizuota organizacija, planuojam jau ilgalaikius planus. Įvyko planavimo raundas sekančiam strateginiam periodui ir aš iškeliau konkrečius strateginius tikslus ir labai agresyviai gyniau ir bandžiau, kad jie atsidurtų tam plane. Ir atsirado verbalinės formuluotės, už tų verbalinių formuluočių, kurios šiuo metu yra Lietuvos Banko strateginiame plane, kuris šiuo metu baiginėjasi, ir atsirado, kad mes norime inovatyvesnio sektoriaus, kad mes norime, kad mokėjimų kiekis

vienam gyventojui pasiektų 300 vienetų ir taip toliau. Ir už jų slėpėsi, be abejo, tos mintys, kurias ir turėjome mintyti. Tai tą strateginį planavimą Lietuvos banke jos atsigulė į institucinius tikslus, čia iš institucinės pusės.“ R6.

Toks veiksmas legitimizuoja pokytį ir įtvirtina jį organizacijos strateginiuose dokumentuose.

3.5.3. Veikėjų sąveika institucijų vystymo etapu

Apibendrinant reguliacinėje erdvėje vykstančius pokyčius, identifikuojama institucinių antreprenierių raiška ir sąveika, kuri pateikiama **3.23 lentelėje**.

Priėmus sprendimą įgyvendinti institucinę inovaciją, Lietuvos banko nutarimu (**2 priedas, LB18**), buvo pakeistos Mokėjimų sistemos taisyklės, kad tiek komerciniai bankai, tiek licencijuotos mokėjimų FinTech įmonės galėtų prisijungti prie SEPA mokėjimų erdvės. Taigi, buvo keičiamos reguliacinės institucijos reguliatoriaus centrinio banko lygmeniu, normatyvinės – diegiamos naujos praktikos ir rutinos bei ryšiai ir stiprinamos kognityvinės institucijos, kad FinTech yra legitimus dalyvis.

3.23 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenierių raiška ir sąveika institucijų vystymo metu

Institucinio lauko dalyviai	Institucinis darbas	Veikla instituciniame lauke	Institucinio antreprenieriškumo raiška	Institucinių antreprenierių sąveika
1	2	3	4	5
Nauji rinkos dalyviai	Kultūrinis-kognityvinis darbas	Edukavimas	Rinkos instituciniai antreprenieriai	Silpnai koordinuota
	Normatyvinis darbas	Demonizavimas		
		Vertybinio pagrindo atsiejimas kvestionuojant susijusias taisykles		
Rinkos senbuviai	Kultūrinis-kognityvinis darbas	„Proto“ institucijų įtvirtinimas	-	Nekoordinuota
Regulatorius	Reguliacinis ir technologinis darbas	Institucinės inovacijos sukūrimas (pripažinimas)	Regulatoriaus institucinis antreprenieris	Sutelkianti regulatoriaus organizacijoje ir koordinuota su politikos instituciniu antreprenieriu
	Normatyvinis darbas	Naujų normų kūrimas		

1	2	3	4	5
		Regulatoriaus organizacijos identiteto įtvirtinimas		
Politikos formuotojas	Normatyvinis darbas	Politikos formuotojo identiteto įprasminimas	Politikos formavimo institucinis antrepnėris	Koordinuota su regulatoriaus instituciniu antrepnėriu
Politikos formuotojas, reguliatorius	Normatyvinis darbas	Norminių institucinių antrepnėrių tinklų susiformavimas	Regulatoriaus institucinis antrepnėris, politikos formavimo institucinis antrepnėris	Sutelkianti regulatoriaus organizacijoje ir su politikos formavimo instituciniu antrepnėriu
		Formalios tarpinstitucinės darbo grupės formavimas	Regulatoriaus institucinis antrepnėris, politikos formavimo institucinis antrepnėris	Sutelkianti kolektyvinį veikimą

Institucinė inovacija suteikė konkurencinį pranašumą Lietuvoje įsteigtoms licencijuotoms FinTech kompanijoms teikti paslaugas EEA erdvėje, nes teisinis ES reglamentavimas numatė pasportavimo galimybes. Tačiau nors dėl anksčiau aptartų aplinkos sąlygų augo startuolių skaičius Lietuvoje, tačiau vietinėje rinkoje veikiančių FinTech startuolių skaičius ir potencialas buvo ribotas, kad darytų įtaką konkurencinei aplinkai Lietuvoje, jų mokėjimų pavedimų skaičiai buvo santykinai maži, palyginti su netekimais pasitraukus skandinaviesiems komerciniams bankams. Tik drąsiausi investuotojai – „Verslo angelai“ ir rizikos kapitalistai investavo į naują sritį, finansuodami FinTech startuolių augimą, bet esant sekliai kapitalo rinkai, pasiekti proveržį industrijoje ir padidinti mokėjimo sistemos dalyvių skaičių bei apimtis buvo sudėtinga.

Nepaisant to, kad buvo atlikti pakeitimai mokėjimų sistemoje LITAS, suteikiantys mokėjimo paslaugų greitį, svarbų klientams ir elektroninės prekybos vartotojams, skandinaviskų bankų sprendimai nebuvo orientuoti į šio pokyčio išnaudojimą. Kaip teigia skandinavisko banko atstovė, po prisijungimo prie SEPA sistemos per motininį banką kilo Lietuvos vartotojų nepasitenkinimas dėl pavedimų atlikimo greičio, kas atskleidžia, kad šia prasme skandinaviečiai bankai nebuvo labai orientuoti į vartotojų poreikius šalyje:

„Aš atsimenu tą laiką, kai buvo Lietuvos bankas, jo ten buvo RTGS, ir ten viskas vyko realiu laiku, ir tada štai, atsirado SEPA, kur reikėjo laukti 2,5 valandos, tai mes sulaukdavome begales klientų nepasitenkinimo, kad mokėjimai vyksta taip ilgai, tai šitą atsimenu labai gerai, nes visi buvo pripratę, kad mokėjimai vyksta iš karto ir greitai, nes ten viskas vyko realiu laiku. <...> nes ten [per LB mokėjimų sistemą LITAS] labai greitai buvo. Ten

apie 10 minučių užtrukdavo, dabar neprisiminsiu. O paskui, kai į SEPA perėjome, tai 2,5 val dabar užtrunka.“ R57

Kitas aspektas buvo dalyvavimo mokėjimo sistemoje LITAS kainodara, kadangi jungiantis prie SEPA mokėjimų erdvės per motininius bankus, Step 2 paslaugų kaina buvo žemesnė, nei galėjo pasiūlyti mokėjimų sistemą aptarnaujantis Lietuvos bankas, nors vienkartinio prisijungimo į kainiai prie Step 2 ir buvo aukštesni.

Taigi, nepaisant to, kad buvo atlikta institucinė inovacija ir jos nauda vietiniams FinTech rinkos dalyviams buvo matoma, tačiau mokėjimų sistemos atsipirkimo problemos tai neišsprendė. Todėl tolimesnis sprendimas buvo skatinti paslaugų teikimą ES erdvėje:

„Tada mes prastrategavome, galvojam būtų kažkaip bandyti Europoje skatinti tą bankinių paslaugų, arba apskritai finansinių paslaugų teikimą per sieną. Nes teoriškai, kaip ir turime bendrą ekonominę erdvę, bet finansiniame sektoriuje fragmentacija yra tikrai labai įsišaknijusi. Tai mūsų tada pozicija kreipėsi link tos pusės, kad kaip įmanoma labiau skatinti reguliavimą tokiu būdu, kad tos finansinės paslaugos steigtųsi be kliūčių per sieną.“ R50

Todėl instituciniam antreprenieriui ir pokyčio siekiančiai bei jį palaikančiai vadovybei reikia veikti tarpinstituciniu lygiu ir formuoti tarptautiniam verslui patrauklią aplinką. Institucinio antreprenierio veikla, net ir turint politinį palaikymą, keičiant visos industrijos sąlygas, reikalauja kolektyvinio institucinio lauko dalyvių, ypač valstybės institucijų veikimo, nes tokios veiklos laukas išeina už institucinio antreprenierio ir jo organizacijos ribų.

Esant tarpinstituciniam bendravimui tarp Lietuvos banko ir Finansų ministerijos, taip pat įvyksta centrinio institucinio antreprenierio regulatoriaus susitikimas su Finansų ministerijos atsakingo departamento politikos vadovu.

„Ir 2015 metais per ryšius, per tokį padidintą bendradarbiavimą, sako, nori- atvažiuok į Innovate Finance. Pirmas susitikimas, didelė konferencija, Londone. Ir tada kovo mėnesį aš tada paskambinau [Centriniam instituciniam antreprenieriui]. Jis labai bright buvo, nuo Londono laikų pažįstami mes su juo buvom, reiškia, jisai valdybos nariu tapo. Tada, sakau, skrendam kartu. Dėl to kad, kadangi mūsų finansų ministerijoje mano departamentas buvo na tikrai labai paskendęs teisėkūroje, o Lietuvos bankas turėjo daug žmonių, reiškia, ir tokių gerų mąstytojų ir tokių „like minded“ žmonių, tai su [Regulatoriaus institucinis antreprenieris], kažkaip į labai gerą tandemą įėjom, ir ok- važiuojam?- važiuojam. Ir važiuojam. Nuvažiavom. Pamatėm, kad visiškai naujos idėjos, nauji mąstymo būdai, na, ir tada, grįždami lėktuve sėdėdami, na, reikia daryt- čia niša, čia yra niša.“ R1

*„Mes su [už finansų rinkas atsakingo departamento direktoriumi Finansų ministerijoje] nuvykom į Londoną, kur aš ten ilgus metus gyvenau, ir mes perėjom per institucijas ir tuo metu esanti premjerministras Golden Brown pristatė Anglijos strategiją finansų sektoriui, kad viskas statosi ant finansų technologijų. Mes prie kavos su [už finansų rinkas atsakingo departamento direktoriumi Finansų ministerijoje], sakom, **tai darom? O kuo***

mes prastesni? Darom. Tai taip gimė pradžia. Nes [už finansų rinkas atsakingo departamento direktorius Finansų ministerijoje] tuo metu buvo Finansų ministerijoje, aš Lietuvos banke, nes Finansų ministerija yra politiką formuojanti institucija, mes neesame politiką formuojanti institucija, mes esam, apskritai, įgyvendintojai ir priežiūrininkai, Lietuvos bankas tam turi priežiūros funkciją.“ R6

„Kai iš Londono grįžęs, ką kartu su [Lietuvos banko atsakingu valdybos nariu], sėdėdami lėktuve 2015 metų kovo mėnesį, grįždami iš Innovate Finance konferencijos, reiškia, nusprendėm daryti.“ R1

Norminių institucinių antreprenierių tinklų susiformavimas. Dviejų institucinių antreprenierių susitikimas. I institucinio antreprenierio iš Lietuvos banko ir II institucinio antreprenierio iš Finansų ministerijos ryšio susiformavimas, kuris turi tą patį nacionalinį ir industrijos interesą apimančią siekį.

Tam, kad mažos ir atviros ekonomikos šalis taptų konkurencingesnė ir išvystytą juridikcinę konkurenciją būdama ekonominiame ir politiniame bloke, reikia sukurti juridikcinio arbitražo (angl. *regulatory / jurisdictional arbitrage*) sąlygas, kurios būtų geresnės nei kitose ES narėse, tačiau nepažeistų suderintų teisės aktų. Juridikciniu arbitražu vadinamos praktikos versle, kai naudojamos palankesniais įstatymais ar reguliacine baze kurioje nors šalyje, palyginti su kitomis. Juridikcinis arbitražas gali pasireikšti lengvinančiomis veiklos sąlygomis, įėjimo arba išėjimo kaštais, jo pavyzdžiai dažnai būna mokesčių lengvatos.

Tačiau esant harmonizuotai teisėkūros sistemai ES mastu ir reguliacinei institucijai išliekant vienodai, siekiant mažai atvirai ekonomikai suformuoti konkurencinį pranašumą, normatyvinės, kognityvinės ir technologinės institucijos tampa kertinės, tačiau šis strateginis supratimas instituciniams antreprenieriams iš pradžių nebuvo aiškus. Šiuo atveju materialinis artefaktas – FinTech prieiga prie SEPA mokėjimų sistemos – sukūrė išskirtines sąlygas ES mastu, tačiau tam, kad būtų panaikinti barjerai steigti FinTech ir pasiekta šios inovacijos nauda globaliai veikiančioje skaitmenizuotoje finansinių paslaugų industrijoje, buvo reikalingas visos institucinės aplinkos sąlygų gerinimas ir pritaikymas pagal naujo tipo sparčiai augančių FinTech įmonių poreikių.

Taigi empiriniai duomenys atskleidžia, kad siekiant suformuoti šalies konkurencinį pranašumą kitų šalių atžvilgiu, reikia įtraukti vykdomąją valdžią ir teisminę valdžią – šalyje veikiančias politiką formuojančias ir ją įgyvendinančias įstaigas. Priėmus sprendimą vystyti finansų sektorių ir padaryti Lietuvą patrauklia juridikcija globalioms užsienio kompanijoms, tokiai iniciatyvai įgyvendinti buvo reikalingas kolektyvinis valstybės institucijų įsitraukimas ir bendras veiksmų koordinavimas, praktikos, analogiškos kaip ir ankstesniuose ES pirmininkavimo ar Euro įvedimo projektuose.

3.6. Internacionalizacija (2016–2018) ir kolektyvinio veikimo įtvirtinimas

Tolesnis etapas apima institucinės inovacijos internacionalizaciją, pritraukiant globalius FinTech dalyvius ir kolektyvinį veikimą keičiant institucijų įtvirtinimu.

3.6.1. Institucinės aplinkos sąlygos institucijų internacionalizacijos metu 2016–2018

Šiame etape veikiančios aplinkos sąlygos, kurios buvo svarbios šios industrijos vystymuisi aptariamose detaliau ir pateikiamos **3.24 lentelėje**.

3.2.4 lentelė. Aplinkos sąlygos institucijų internacionalizacijos metu (2016–2018)

Veiksniai
Tarptautinės aplinkos sąlygos
• Breksito sutartis • Pinigų plovimo skandalai bankuose ir bankų bankrotai regione • PSD2 direktyvos įgyvendinimas
Aplinkos sąlygos šalies lygiu
• Rinkimai ir politinio ciklo pasikeitimas • Šalies finansų sekt. konkurencingumo didinimo siekis • Prisijungimas prie SEPA erdvės
Finansinių (mokėjimų) paslaugų industrijos charakteristikos
• PPTFP 4 direktyvos įgyvendinimas • PSD2 direktyvos įgyvendinimas • LB valdybos kadencijos pratęsimas

Tarptautinės aplinkos sąlygos

Breksito sutartis. Po priimto JK referendumo 2016 m. birželio 23 d. JK priima sprendimą pasitraukti iš ES sudėties. 2017 m. kovo 29 d. JK pranešė EK apie ketinimą palikti ES, referuodama į ES sutarties 50 straipsnį (Eur-Lex. Brexit: EU-UK relationship n.d.), o ši situacija indikavo apie galimus tiesioginių užsienio investicijų pasikeitimus „2017 m. gegužės mėn. atliktoje Europos patrauklumo investicijoms apklausoje teigiama, kad 20 %. tarptautinių bendrovių planuotų per ateinančius trejus metus iš dalies ar visiškai perkelti savo veiklą, jei JK paliks EEE.“ („Investuok Lietuvoje“, 2017 07, p. 8). Dėl breksito prasidėjo ES valstybių konkurencija, siekiant pritraukti JK finansinių technologijų kompanijas ir startuolius, vystančius veiklą ES, nes dėl breksito sutarties sąlygų nebuvo aiškios tolimesnės jų pasportavimo galimybės.

Pinigų plovimo skandalai bankuose ir bankų bankrotai regione. Tarptautiniai tyrimai, atlikti tradiciniuose bankuose, nustatė pinigų plovimo atvejus, ir tai smarkiai sumenkino regiono patrauklumą investicijoms ir mažino pasitikėjimą tradiciniais rinkos dalyviais. Estijoje Danske banko pinigų plovimo skandalas, išaiškėjęs 2018 m. rugpjūčio mėn., buvo vertinamas kaip didžiausias kada nors įvykęs pinigų plovimo skandalas, kai nuo 2007 iki 2015 m. įtartini 200 mlrd. eurų buvo pervedami per Estijos nerezidentų sąskaitas (**2 priedas, Media6**). 2018 m. Latvijoje paskelbiama apie ABLV banko žlugimą, JAV izdo departamentui apkaltinus jį pinigų plovimu, vėliau

2019 m. įvyko komercinio „PNB Banka“ bankrotas („Verslo žinios“, 2019 08 16). Šie vienas po kito sekę įvykiai mažino regiono patrauklumą TUI. Ir nors konkrečiai Lietuvoje tokių atvejų neužfiksuota, tačiau regiono mastu tai darė įtaką investicijų patrauklumui.

PSD2 direktyvos įgyvendinimas ES mastu. Šios direktyvos įgyvendinimas iš esmės keitė konkurencinės aplinkos taisykles ir įpareigojo bankus leisti licencijuotoms FinTech kompanijoms naudoti prieigą prie bankų infrastruktūros, dėl ko vyko intensyvus bankų IT sistemų paruošimas.

Aplinkos sąlygos šalies lygiu

Prisijungimas prie SEPA erdvės. Ir nors Lietuvos siekis tapti euro zonos nare buvo dar 2007 m., tačiau Lietuva prie SEPA mokėjimų eurai erdvės prisijungė tik 2016 m., įsitraukdama į bendrą mokėjimų rinką Europoje, įsivedusi eurą ir atlikusi technologinius pritaikymus.

Rinkimai ir politinio ciklo pasikeitimas. Šiuo laikotarpiu vyksta rinkimai ir keičiasi politinė valdžia, suformuojama nauja „profesionalų“ Vyriausybė (R97). Suformuotame ministrų kabinete Finansų ministerijai vadovauti paskiriamas anksčiau Lietuvos banke dirbęs profesionalas (**2 priedas, LRV6**).

Šalies konkurencingumo didinimo siekis. Pasikeitus politiniam ciklui ir susiformavus naujai Vyriausybei, labai aiškiai buvo artikuliuojamas šalies konkurencingumo didinimo siekis. Suformuota „profesionalų“ Vyriausybė siekė didinti šalies konkurencingumą ir tiesioginį užsienio investicijų pritraukimą.

Specifiniai finansų paslaugų industrijos veiksniai

PPTFP 4 direktyvos įgyvendinimas ir dėmesys pinigų plovimo prevencijai. Ketvirtosios pinigų plovimo prevencijos direktyvos įgyvendinimas buvo reikšmingas licencijuojamiems finansinių paslaugų teikėjams, kadangi labai sustiprino ir priežiūros institucijų ir komercinių bankų, ir finansinių paslaugų teikėjų požiūrį į šią sritį.

„2015 metais ES 4 direktyva priimta, tai pas mus kažkur 2017 metais buvo toj sandūroj įgyvendinta ir tada visi suprato, kad tai rimta, nes eina kalba iki 5 mln asmeninės atsakomybės Valdybos nariams ir iki 10 % apyvartos baudos, tai mes čia kalbame apie rimtus pinigus, ne apie kapeikas, o apie tūkstančius ir šimtus tūkstančių, ir gali būti ir milijonai.“ R66

PSD2 direktyvos įgyvendinimas. Diskusija dėl PSD2 direktyvos perkėlimo į nacionalinę teisę apėmė reikšmingą sąlygų pasikeitimą komerciniams bankams, kurie privalėjo atverti technologines prieigas prie savo bankinių sistemų, kad FinTech įmonės galėtų naudotis informacija ir prieiga prie klientų sąskaitų. Šis pokytis buvo reikšmingas, nes iki tol buvusios uždaros sistemos ir aukštą saugumo lygį turėjusios sistemos privalėjo būti pertvarkytos. Tačiau tokios direktyvos įgyvendinimas atvėrė dar didesnes galimybes vystyti FinTech kompanijoms.

LB valdybos kadencijos pratęsimas. Kaip atskiras instituciniam laukui aktualus veiksnys yra prezidento teikimu Seimo patvirtintas Lietuvos banko vadovo kadencijos pratęsimas antrai kadencijai. Pradėtos Lietuvos banko reformos buvo įvertintos pozityviai ir vyravo Valstybės valdžios institucijų pasitikėjimas.

3.6.2 Diskusijų administracinėje erdvėje vystymasis

Šiame etape tolimesnio institucijų vystymo ir veikimo tarptautiniu mastu vyksta institucinis darbas administracinėje diskusijų erdvėje, tačiau jau turintis kolektyvinio veikimo bruožų. Ši veikla aptariamos detaliau.

3.6.2.1. Tarpinstitucinis veikimas internacionalizacijos etape

Ankstesniame etape atskleidus dviejų institucinių antreprenierių ryšį, toliau analizuojama veikla kartinėse institucinių antreprenierių organizacijose bei kitų svarbių institucinio lauko dalyvių institucinis darbas šio etapo metu (3.25 lentelė).

3.25 lentelė. Tarpinstitucinis veikimas internacionalizacijos etape

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Kolektyvinis normatyvinis darbas		
Norminių tarpinstitucinių tinklų formavimas	Formalios tarpinstitucinės darbo grupės suformavimas	Tarpinstitucinės darbo grupės sudarymas ir patvirtinimas finansų ministro įsakymu
Norminių tinklų formavimas tarp institucinių antreprenierių	Institucinio antreprenierių branduolio susiformavimas	Trijų iniciatyvių valstybinių institucijų vadovų, jau turinčių pradinį įdirbį FinTech sektoriaus formavimo srityje, susitikimas ir bendro intereso radimas
Kolektyvinis reguliacinis darbas		
Propagavimas	Palaikymo sutelkimas	Platesnio rato politikų palaikymo sutelkimas ir pokyčio propagavimas instituciniame lauke
Teorizavimas	Priežasties ir pasekmės ryšio išvystymas	Reguliacinės aplinkos ir regulatoriaus inovacijų, kaip konkurencinio pranašumo, suvokimas ir išaiškinimas
Kultūrinis kognityvinis darbas		
Įtvirtinimas	Aktyvus naujų norminių pagrindų įtvirtinimas kasdieninėje rutinoje ir praktikoje	FinTech įmonių iš užsienio kvietimas Viešinimas užsienio spaudoje

Kolektyvinis **normatyvinis darbas** pasireiškia formuojant tarpinstitucinius tinklus tarp organizacijų ir tarp institucinių antreprenierių.

Taigi, pradėjus formuoti institucinių antreprenierių branduoliui, dėl ankstesnės politikos formuotojo darbinės patirties, būtent diskusijų Užsienio reikalų ministerijoje (URM) metu, gimsta pasiūlymas steigti Tarpinstitucinę darbo grupę. URM atstovų iniciatyva inicijuojamas susitikimas su dviem instituciniais antreprenieriais, iš kurio gimsta idėja steigti tarpinstitucinio darbo grupės formatą.

„Ir atsirado tokie dalykai, kad gal čia su viena šalimi reikia pakalbėti, kažkas vyksta ten kažkurioje šalyje, gal čia Lietuva gali įsijungti ir ten kažką papasakoti. Ir mes pamatėme, kaip diplomatinė tarnyba, kad gal mes irgi galime prisidėti ir būti tas kaip langas ir pagalbininkas, kaip kanalas, kuris gali padėti ar toje vienoje ar kitoje šalyje, kuri mums įdomi, ar duris atidaryti, ar į kažkokį renginį Lietuvos dalyvį įdėti, ar ten pasirašyti kažkokius susitikus

*apsitarti, kaip gali šalys bendradarbiauti. Ir tada pamatėme, kad kažkaip tai viskas čia taip vyksta kaip ir padrikai, kažkas kažkur vyksta, kažką sužinom. Tai viena ambasada pasako, va čia atvažiavo kažkas su kažkuo pakalbėjom, tada išgirstam, kad kažkur Finansų ministerija kažkur kažką pakalbėjo, tada Lietuvos bankas kažkur kažką pakalbėjo, ir tada kažkaip atėjo mintis ir aš pamenu, tirai čia gal buvo 2016 metų, tik nebeprisakyčiau kada tiksliai, mes turėjom tokį susitikimą. Pas mus URM, atėjo Finansų ministerijos atstovai, atėjo Lietuvos banko atstovai ir kažkaip pasitarėme, pagalvojome, tai kaip čia mes judame, kaip tą žinią pasauliui konstruojame, nes mums kaip URM, mums reikia žinios, mums reikia žinučių, kurias mes dedame į savo ministrų lūpas, į savo ambasadorių lūpas, į atstovų visų, kurie dirba užsienyje lūpas, ir ką jie nuėję su savo counter parties ką jie komunikuoja, kas čia toje Lietuvoje yra. **Ir tada gimė tokia mintis, kad reikia kažkaip susimobilizuoti, gal įkurti kažkokį Tarpinstitucinį formatą, kuriame kiekvienas daro savo dalį.**“ R91*

„Tada [už finansų rinkas atsakingo departamento direktorius Finansų ministerijoje- Politikos formuotojo institucinis antreprenieris], aš [Centrinio banko atstovas- Regulatoriaus institucinis antreprenieris] ir kiti organizavome pokalbius su kitomis institucijomis.“ R6

Formalios tarpinstitucinės darbo grupės suformavimas. Suformuota Tarpinstitucinė darbo grupė tarnauja kaip formalus formatas, kuris pajėgus tobulinti institucinę aplinką ir užtikrinti įstatymų laikymąsi kiekvienam pagal savo mandatą.

„Architektūra buvo tokia FinTecho darbo grupės. Tai vadovauja vice-ministras, pavaduotojai: [Regulatoriaus institucinis antreprenieris .]ir [Politikos formuotojo institucinis antreprenieris] tai mes, ir tada visos suinteresuotos institucijos, kurios veikia, reiškia vienaip ar kitaip finansų rinkas: ir FNTT, ir Mokesčių inspekcija, žodžiu, visos.“ R1, Finansų ministerijos atstovas

Tokios tarpinstitucinėje darbo grupės veikimas formaliai institucionalizuojamas finansų ministro įsakymu, o institucinių antreprenierių veikimas perkeliamas iš ekonominio į politikos formavimo lygmenį, užtvirtinamas rinkos vystymo siekis, neakcentuojant organizacijai svarbios mokėjimų sistemos LITAS išlaikymo problematikos.

Prie aktyviai veikiančių I ir II institucinių antreprenierių prisijungia ir politikos įgyvendinimo organizacija, institucinis antreprenieris III, atsakingas už tiesioginių užsienio investicijų pritraukimą, kadangi, vystant rinką ir esant mažam vietinės rinkos potencialui, yra svarbu pritraukti globalias užsienio kompanijas, o, sudarant patrauklesnes sąlygas, reikalingas ir už investicijų pritraukimą atsakingos organizacijos aktyvus veikimas:

„Suprantat, ir Investuok Lietuvą reikėjo dar įtikinti. Jie labai.. ką čia darot? Čia be jų ir darot... [„Investuok Lietuvoje“ vadovas] sako: Be jų, ir so what? Paimat ir darot.. Reiškia, kaip čia be jų.. Tai pauzė jie išlaikė, stebėjo iš šalies ką mes čia darom kokius 7 mėnesius, metus gal net tai. Paskiau tiktai, paskiau įsitraukė Investuok Lietuva ir tada prasidėjo

startuoliai, investicijų pritraukimas ir panašiai. Tai, čia tą reik turėt omenyje.“ R1

„Ir tos [brexit] diskusijos pasekmėje mes jau turėjome pamąstymų, apie tai, kad Lietuvai reiktų išsiskirti nišas, kaip tokias. Ir dabar neatsimenu, bet jūs paskui patikrinsit ir pasakysit - man atrodo, kad Lietuvos bankas buvo jau pradėjęs ir sukūręs kažkokį reguliacinį pokytį - tai nereiškia, kad jis po, greičiausiai buvo prieš, ir paskui mums per kažkokį laiko tarpą įsisintetino ta mintis, kad FinTechas yra mūsų tas segmentas, į kurį Lietuva turėtų orientuotis.“ R5

„Sako, žiūrėk, yra FinTechas, ten greitai viskas juda, tu turi ten pakankamai tokių su finansais susidomėjimą, tai einam, aš tave supažindinsiu su visais stakeholderiais ir pažiūrime, ką galim padaryt. Tai susipažinau su Lietuvos banku pradžia, tada tai buvo [vardas], .. iki [vardas] iš kart nepriėjau, iki [vardas], bet su [vardas] pradėjom dirbt, ir tada kažkaip su Finansų ministerija atsimenu pradėjom dirbt su [vardas], tada [vardas] buvo pasamdytas į Finansų ministeriją irgi, tada [vardas] buvo iš Lietuvos banko, ir tada su [vardas] susipažinom ir tas toks buvo - mano tikslas buvo realiai viską susivokt ir viską gražiai marketingo prasme viską sudėliot vertės pasiūlymą šalies ir tam padaryti tokią strategiją ir būti Chief Business Developeriu, kaip vadino mane FinTech ekosistemoje. Tai kadangi Lietuvos bankas norėjo padidinti konkurenciją vietinėje rinkoje tiems trims skandinaviesiems bankams, tai mano darbas buvo pritraukti iš užsienio kompanijų. Tiesiog tai viskas labai gražiai kažkaip susitvarkė į tai, kad mes turėjom kažkiek skirtingus tuos tikslus, bet galų gale pamatėm, kad galim dirbti viena kryptim.“ R9

Susiformavus trijų institucinių veikėjų komandai iš regulatoriaus, politikos formuotojo ir politikos įgyvendintojo organizacijų, kiekvienas iš jų įtraukia / skiria papildomų resursų operatyviniams, strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksmams atlikti.

„Tuo metu kaip tik departamentas ieškojo žmogaus kuris norėtų prisijungti ir labai aktyviai, proaktyviai dalyvauti tame faile. <...> kaip tik tuo metu buvo bėkuriama darbo grupė, besikurianti, ką tik šviežiai sukurta darbo grupė finansinių technologijų plėtrai Lietuvoje užtikrinti.“ R3, Finmin atstovas

„Tai jis kaip senior account manager'is, kuris skraidė po pasaulį, o jo vadovas buvo <...> tai realiai, jeigu taip paimti ir sustatyt kokį penketuką ar septintuką, tai Centrinio banko [2 pavardės], iš ILo pusės [2 pavardės], tada [Finmin atstovo pavardė] ir ten dar keli žmonės. Tai septynis kokius žmones sustačius tai ten ir buvo, paskui jau ten gal prisijungė daugiau žmonių.“ R5

Institucinių veikėjų grupė ir jų „darbo rankos“ – operatyvinis pastiprinimas – veikė poromis ir gebėjo suderinti savo atskirus organizacijų ir asmeninius motyvus, pamatydami vieną bendrą nacionalinio lygmens tikslą.

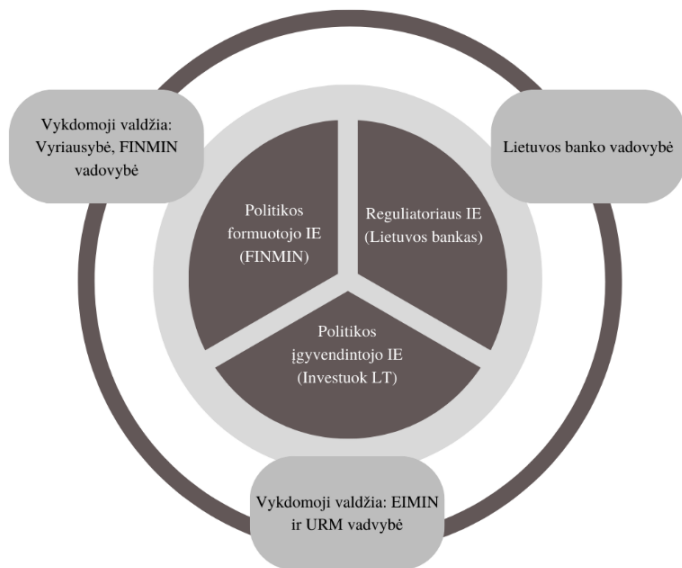
„Ir mano galva, kas pas [Centrinis institucinis antreprenieris] buvo labai aiškiai, tai Lietuvos, kaip šalies išskirtinumo paieška - kur mes galime

būti išskirtiniai, kaip šalis, kaip jurisdikcija, kaip Centrinis bankas. Tai šitoje vietoje jis atėjo, mano galva, su labai aiškiais vidiniais uždaviniais rasti išskirtinumą.“ R60

Trijų kertinių organizacijų susitelkimas ir aiškaus bendro ambicingo nacionalinio lygmens tikslo turėjimas leido mobilizuoti reikiamus resursus ir sparčiai judėti į priekį.

„Turbūt sėkmė yra tai, kad prieš penkis metus niekas netikėjo, kad yra įmanoma tokį pokytį pasiekti, kad Lietuva apskritai atsidurtų žemėlapyje, kaip taškelis. Niekas nekalbėjo. Ta prasme, kai buvo iškelta idėja, kad Lietuva taps FinTecho centras, tai buvo sakoma, kad nu, tvirtai sučiaupus žandus, kad nebūtų juokinga. Atvirai. Ir aš tikrai neperdedu.“ R6

„Tai kaip ir minėjau – „Investuok Lietuvoj“e, įskaitant jų vadovybę, didelis palaikymas ir naujų etatų įsteigimas iš pradžių vieno, dabar, po to išsiplėtė iki trijų, po poros kurie dirbo būtent finansinių technologijų srityje ir tam skyrė didelį dėmesį, tai buvo svarbu. Lietuvos banko įsitraukimas, buvo kertinis ir be jo irgi tai nebūtų pavykę. Ir Finansų ministerija buvo tas kaitos agentas, kuris vežė viską į priekį. O visi kiti, jie tiesiog palaikydavo tuo, kad netrukdydavo, ir kartais to ir užtenka.“ R3



3.6 pav. Institucinių antrepnerių grupė ir politinis palaikymas

Kolektyvinis reguliacinis darbas: Propagavimas. Vykstant instituciniam pokyčiui, nors ir yra suformuota formali darbo grupė, kuri pagal Lietuvos teisėkūros pagrindų įstatymą (LR Teisėkūros pagrindų įstatymas, 2012) tarnauja kaip būdas kurti teisės aktus, įstatymus, o tarpinstitucinės darbo grupės veiksmus „uždega“ institucinių antrepnerių branduolys, tačiau tokio kolektyvinio veikimo formate atsiranda **pasipriešinimo ir institucinio neveikimo** dilema. Kitaip tariant, kaip įvardina

informantai, jei tai yra nauja tematika, į kurią reikia gilintis ir nėra skiriama papildomo finansavimo bei reputacinės naudos, valstybės institucijos gali neįsitraukti į naują iniciatyvą dėl kelių priežasčių:

1. Dėl nenoro, nesupratimo ir intereso nebuvimo:

„Tai buvo tikrai tų institucijų, čia labiausiai gal VRM, kurie taip – ne mūsų čia reikalas, nekiškite, kuo mažiau darbo, tuo lengviau, tuo paprasčiau. Tai vat to požiūrio buvo. <..> Pradžioje jie [FNTT] kaip, taip tikrai nenorėjo čia įsileisti čia tų inovacijų, nes jiems trikdė ramų ir patogų gyvenimą.“ R91

„Nors, beje, tai yra VRM'o failas, nes už visą atpažintį ir tapatybės nustatymo politiką Lietuvoje atsako VRM'as. Bet vėl gi, jie nebuvo tie lyderiaujantys, ir tikrai nebuvo palaikytojai dideli, kartais tai ko reikdavo, nebent peilį palaikydavo, tai toje srityje lyderystę rodė tie, kas buvo failo vairuotojai, sakykite taip.“ R3

Vidaus reikalų ministerijos įsitraukimas į FinTech vystymo tematiką yra ypač svarbus, nes tai yra institucija, kuri užtikrina teisminę valdžią. Jos pavaldume yra tiek Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba, kuriai licencijuoti finansinių paslaugų dalyviai, laikydamiesi pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos reikalavimų, turi pranešti apie įtartinas veiklas. Taip pat ir Migracijos departamentas, kuris atsakingas už specialistų ir darbuotojų, reikalingų FinTech organizacijoms, sklandų atvykimą į šalį, bei policija ir VSD.

„Tai [neįsitraukusios institucijos] ir kilina daug ką. Tai vėl, čia tokia ta situacija nieko naujo nepasakanti, nes kiekvienam projekte mes susiduriame, kad yra keletas institucijų, kurie mato poreikį judėti ir stumia, ir yra visa krūva aplinkui, kurie ieško būdų, kad pasakyti, kad neįmanoma. Tai čia irgi šituo atveju buvo tikrai lygiai taip pat.“ R91

„Tai naujas dalykas. Visą laiką reikia žinoti, kad tai dar ir papildomas darbas atsiranda visą laiką. Nes ir priežiūra, ir kontrolę, tai yra papildomas darbas, kur tu turi investuoti į savo kompetenciją, įrankius tam tikrus, kad galėtum užtikrinti įstatymų reikalavimų laikymosi. Tai natūralu, kad dauguma Valstybės institucijų papildomų funkcijų nenori.“ R97

2. Dėl reputacinės naudos trūkumo: *„Tai finansų rinkos visada buvo Finansų ministerijos politikos tiek kūrimo, formavimo, tiek įgyvendinimo tokia sritis, ir Ekonomikos ir Inovacijų ministerija, tuometinė Ūkio ministerija niekuomet neturėjo toje srityje stiprių specialistų, ekspertų. Tai vienas dalykas – nesuvokimas, antras dalykas, na, kadangi mes jau nebe lyderiai, neturime galimybės čia pasiimti vėliavą, tai tada kaip ir nelabai įdomu. <...> Tai pirmasis, kuris išgirdo, tai buvo [...] iš tikrųjų*

3. Dėl politinio ciklo įtakos: *Ministras atėjęs, bet prie jo irgi užtruko tas failo įprasminimas, konkrečių projektų ir konkrečių finansavimu, nes buvo noras palaukti Vice Ministro, kuris bus atsakingas už inovacijas, tada tas vice ministras turėjo įsigilinti, o mes tą procesą su Lietuvos banku ir Finansų ministerija jau buvom pradėję ir 2017 metų vasarą kalbėjomės, kaip reikia mums tas institucines pastangas apjungti ir kažkaip tai formalizuoti, kad atsirastų ne tik ta darbo grupė, kur formalus toks, tie pirmi posėdžiai tai*

būdavo pasikalbėjimai tokie apie nieką, o ką reikėtų padaryti, o kas iš to galėtų būti.“ R17

4. Dėl interesų priešpriešos: „Jis [atsakingas Eimin atstovas] ne tik, kad FinTecho nesuprato, jis buvo prieš. Ir, kadangi tas resursas visada yra labai ribotas, tai jis matė prioritetą Pramonės skaitmenizavime, Pramonės įtraukime į tarptautinės vertės grandines, kas irgi yra labai teisingas kelias, ir mes tą darom, ir labai sėkmingi rezultatai, bet FinTechas yra ta niša, ta proveržio technologija, kur Lietuva labai sėkmingai galėjo sužibėti ir sužibėjo.“ R17

LR finansų ministro suformuota darbo grupė kėlė legitimumo klausimų jos dalyviams:

„Formaliai žiūrint, teisiškai nėra tvarkinga situacija, todėl kad tvirtina Finansų ministras ir nesilaikoma nei tarpinstitucinio planų derinimo reikalavimų, nei sakykim to, kad įtraukiamos yra kitos ministerijos ir kitų ministerijų pavaldžios įstaigos, ir Finansų ministras, neturėdamas kompetencijos jiems nustato kažkokius tai veiksmus, atsakomybes ir panašiai, tai žiūrint formaliai nelabai jisai galiojantis yra, nelabai legit.“ R17

Taigi, norint išvengti darbo grupės narių neveikimo dilemos ir sėkmingai formuoti reguliacinę konkurenciją bei į pokytį įtraukti reikiamas valstybės institucijas, kurios susiduria ir su žinių, ir resursų trūkumu bei neveiklumu, reikalingas stiprus **politinės valios** tokiam instituciniam pokyčiui išreiškimas.

Šiuo atveju instituciniai antreprenieriai, gerai suprasdami kontekstą ir politinio ciklo svyravimus, pasinaudodami „galimybių langu“ šalyje – pasikeitusia politine valdžia, įtvirtina siekį vystyti FinTech sektorių ir jau paruoštą institucinę inovaciją politinėje dienotvarkėje. Formuojant naujai išrinktos Vyriausybės programą, instituciniai antreprenieriai sugeba įrašyti į Vyriausybės programą formuluotę ir taip užtikrinti politinę valią vystyti sektorių šalies mastu.

Kaip teigia politikos analitikai:

„Vyriausybės programos pagrindas yra koalicijai priklausančių politinių partijų programos. Politinių partijų programų idėjų nėra būtina grįsti įrodymais. Teisėkūra, atvirkščiai, privalo būti grindžiama įrodymais, kaštų ir naudos analize, konsultacijomis su visuomene. Net jei ir norėtųsi kokią nors iniciatyvą, prieš perkeliant iš politinės partijos programos į Vyriausybės programą, įvertinti naudojant teisėkūros instrumentus, tai padaryti praktiškai neįmanoma. Konstitucija numato labai trumpą 15 dienų laikotarpį, per kurį Vyriausybės programa privalo būti ne tik parengta, bet turi būti ir Seimo apsvastyta, bei kuriai Seimas turi pritarti. Ankstesnė praktika rodo, kad per šį ir taip suspaustą laikotarpį į Vyriausybės programą perkeliamos ne tik politinių partijų iniciatyvos, bet ir įvairiausių institucijų pradėtos vykdyti, o kai kurios ir stalčiuose užsigulėjusios, iniciatyvos.“ (Bartkus, 2020, 4 paragrafas). Tai patvirtina ir informantai:

„Kaip Vyriausybės programos formuojamos? Tai yra toks „suneštinis baliukas“ - ministerijos tiesiog atneša ir tiek, suključuojama į dokumentą. Tik, kad tiktais būtų įgyvendinta. <...> Bet tas vėliau nės, visos [iniciatyvos]

aišku, ne Vyriausybė, kaip tokia, ne kanceliarija, bet labiau Finansų ministerija įgyvendina tą užmojį.“ R2

„[Vyriausybės programa] tai kolektyvinis darbas yra. Vyriausybės programa gimsta iš rinkimų programos, ne viskas ten patenka, kadangi daroma koalicinė Vyriausybė, tuo metu buvo dviejų koalicinių partijų Vyriausybė. Bet Vyriausybės programa pati gimė šitam kabinete.“ R97
Ši tematika atitiko tuometinės išrinktos valdžios programą:

„Irgi ieškojome galimybių, nes tas laikas buvo toks, kad mes žinojom ir kalbėjome, kad vienintelis būdas Lietuvai, kaip Valstybei klestėti, tai yra užsitikrinti tvirtas pajamas ir gerą investicinę aplinką. Dabar kas yra daroma, kad gali pasiskolinti, skolintis į kairę ir į dešinę, negalvojant apie ateitį, tai mes tokios prabangos neturėjome. Mes iki pat pandemijos griežtai finansinės fiskalinės drausmės laikėmės ir konstitucinės, kas mūsų įstatymuose yra. Europinių, tai Valstybės viešųjų finansų balansas tai buvo ypatingai svarbus kalbant apie Valstybės skolą, apie galimas pasekmes, tai mums norint finansuoti Viešąjį sektorių, tai buvo būdas užsitikrinti tvarias pajamas ir vienas iš tų būdų, iš tikrųjų, kad mes taptume Baltijos Valstybės regione palankiausia valstybė, kalbant tiek apie tarptautines investicijas, tiek ir apie mūsų investuotojus. Ir mes tą padarėme. Ir vienas iš tų būdų, kaip pritraukti dar papildomas investicijas, tapti moderniais <...> Tai čia buvo mūsų išlikimo klausimas, nes reikėjo finansuoti, buvo lūkesčiai dideli ir reikėjo galvoti, kaip Valstybė gautų tvarias pajamas.“ R97

Interesų sutapimas, bendras problemos supratimas, formalus įsipareigojimas ir sprendimo galią turinčių veikėjų ratas formuoja aiškiai išreikštą *politinę valią* ir pokyčio palaikymą. Ryšius tarp politikos formuotojų ir reguliatoriaus sustiprina naujo finansų ministro, kuris prieš tai Lietuvos banke buvo atsakingas už kapitalo rinkas ir konkurencijos rinkoje skatinimo iniciatyvas, kandidatūra bei jo profesiniai ryšiai su reguliatoriaus institucija.

Empirinių duomenų analizė atskleidė, kad net jei ir yra išreikšta politinė valia, formaliai įtraukianti visas susijusias valstybės institucijas veikti kartu vardan vieno tikslo, tačiau kolektyvinio neveikimo dilema vis tiek iki galo neišsprendžiama:

„Tarpvyriausybinuose formatuose, tai nežinau, kokia Jūsų patirtis su viešuoju sektoriumi, bet normali būseną tai yra tyla. Arba žviegimas, žviegimas tai principe pinigų, arba antra būseną, jeigu pasakai, kad čia formatas, kad pinigų nedalina, va taip ir buvo - mes jokių asignavimų, mes neturėjom jokio kaitos krepšelio, iš kurio galėjom kažkam semti, kažką duoti, kažkam neduoti, tai buvo iniciatyva be jokių finansavimo šaltinių.“ R3

Vyriausybės patvirtintas tarpinstitucinės darbo grupės planas yra kaip formalus įrankis pokyčiui atlikti, tačiau darbo grupėje dalyvaujančios institucijos vis tiek gali nesiekti pokyčio:

„Tai aš padarau pirminį variantą, tada jos ten išsibrauko visur save, kiekviena institucija save išbrauko. Ir tai yra natūralu, mes kiekvienas darytume tą patį, nes kaip minėjau, jokių papildomų asignavimų nėra, čia viskas vyksta savanorišties principu. Tada Lietuvos Respublikos Vyriausybė

patvirtina tą išbrauktą sąrašą- jau konsensusą, ir tada tai yra Vyriausybės pavedimas, kad tu tai padarytum. Bet tu tai padarai, ar ne- tai nesvarbu ar tai sukelia rezultatą ar ne. Pavyzdžiui, ar realiai atsirado daugiau galimybių švietimo kontekste? Galimybių, kuriomis studentai galėtų išsiugdyti ir gauti žinių ir kompetencijų dirbti FinTecho sektoriuje? Ne, darbas yra įvykdytas, jei tai, kaip paprašyta, pagal tą standartą, na, kaip projektų valdymas- darbas neturi būti padarytas tobulai, jis turi būti padarytas taip, kaip reikia, nešvaistant resursų. <...> Tai natūralu, kad kai tokių institucijų yra mažesni resursai, tiek intelektualiniai, valandų laiko, tiek pinigų, kitų institucijų- didesni resursai.“ R3

Kartu veikiantys visi trys instituciniai antreprenieriai veikia ir kartu, strateguodami ir susiderindami savo veiklas, ir atskirai, vystydami klausimus pagal savo kompetencijas. Laviruodami tarp Seimo ir ministerijų pareigūnų ir propaguodami politinį ir reguliacinį palaikymą, jie vienas kitą pakeičia, mobilizuodami teisėkūros atstovus ir suinteresuotus veikėjus, pavyzdžiui, dėl teisės aktų pakeitimų, kuriuos įstatymų nustatyta tvarka rengia ministerija, tačiau apie jų reikalingumą, kaip verslo aplinkos gerinimo ekspertai, diskutuoja „Investuok Lietuvoje“. Su rinkos dalyviais diskutuoja ir „Investuok Lietuvoje“, ir Centrinis bankas, o ministerijos atstovai dalyvauja rinkdami aktualią informaciją tiek iš rinkos, tiek iš tarptautinių partnerių ir politikos atstovų.

„Bet kokiam valdymo organe būna taip, kad bet kur, žmonės kurie dirba ministerijoje turi turėti dideles ausis. Kartais tai gali reikšti ir Delfi komentaro perskaitymą ar Verslo žinių komentaro skaitymą, bet kartais ir tai privalo reikšti glaudų, ir tame tarpe asmeninių santykių palaikymą su asociacijomis, dalyvavime jų renginiuose, jų mokymuose, turi būti.. tu turi gauti informaciją iš pirmų šaltinių. Jeigu tu jos negausi, tai tu visada būsi vedžiojamas už nosies, nes tie žmonės, kurie įgyvendina politiką, jie visada pateiks vaizdą taip, kaip jiems yra naudinga. Tu turi turėti alternatyvius šaltinius informacijos, tai ir tada tu turi labai geria žinot ką klausyti.“ R3

Šiame etape atliekamas ir **kultūrinis-kognityvinis darbas**, kuris pasireiškia teorizavimu ir pokyčio įtvirtinimu vietiniu ir tarptautiniu mastu.

Teorizavimas. Suformuota tarpinstitucinė darbo grupė leido koordinuoti veiksmus ir sudaryti veiksmų planą, o kartu veikiantis institucinių antrepnierių branduolys – atrasti konkurencinio pranašumo šaltinį – būtent institucinės inovacijos reikšmę ir jurisdikcinio arbitražo poreikį, norint mažai šaliai laimėti konkurencinį pranašumą prieš dideles ir istoriškai įsitvirtinusias ES šalis. Toks procesas apima teorizavimo darbą, kai išvystomas priežasties ir pasekmės ryšys, t. y. suprantama institucinės inovacijos svarba globaliai veikiančioms FinTech kompanijoms.

*„Lietuva neturėjo jokių specializuotų vertės pasiūlymų FinTecham, kaip tokių, mes suvokėm tą sektorių plačiai, tiesiog kaip programavimo paslaugų teikėjus. **Nebuvo tokios mąstysenos, apie tai kad reguliacinė aplinka išvis yra viena iš konkurencingumo privalumų.** Iki tol, Lietuvoje dažniausiai investuotojai ateidavo dėl to, kad jie norėdavo talentus samdyti Lietuvos. Tai tas vertės pasiūlymas, aš sakyčiau, klasikinis, kuris vyrauja*

Europoje, tai reiškia iš aukštų kaštų ekonomikų ir labai įtemptų rinkų, ne tik kaštai čia lemia, kai kas nori supaprastinti, realiai ir talentų kiekis, angliškai jie vartoja terminą scalability, yra labai svarbus, nes tokios rinkose, kaip Londonas arba Amerikos tu ne tiktai kaštų problemą sprendi, bet ir tai, kad sugebi pasisamdyti žmonių per trumpą laiką ir įvesti, suformuoti team'ą. Gal tu susifundraisinai kapitalą, bet negali suformuoti produktų komandos, ir dėl tos priežasties technologijų komandos ieško tų vadinamųjų talentų. Tai toks tas vertės pasiūlymas ir iki FinTech reguliavimo pradžios niekas apie tai nemąstė, kad čia reikia kažką keisti.“ R5

Tačiau institucinių antreprenierių supratimas apie tai, kurie būtent reguliaciniai pakeitimai suteikia palankesnę institucinę aplinką kitų šalių atžvilgiu, taip pat atsirado palaipsniui.

*„Ir paskui tiktai, kai įsijungė brexitas, įsijungė Investuok Lietuva, įsijungė tikslas medžioti investuotojus, tai kažkoku būdu susijungė tie taškai ir mums išaiškėjo, kad **tas reguliacinis pokytis yra daugiau vertingas išorei, negu vidaus rinkai**, nes vidaus rinkoj tų FinTech įmonių nėra daug. Ir jeigu gerai atsimenu, pirmieji FinTechai iš vis tokie keisti buvo, man atrodo kinietiškas buvo. Jei mes kai kalbam apie dabartinę bazę, tai daug čia jų iš Vakarų, bet pirmasis tai buvo arba vienas iš pirmųjų tai Kinų toks startuolis. Mes kaip tik mes turėjom tokią vidinę, kokią pusės metų dilemą, kaip su ta Kinija dirbti, ir aš atsimenu pokalbį su tuo kinu, kuris pasako man prie stalo kaip, kodėl jam čia įdomu. Ir paskui nuo tų kelių tokių keistų istorijų prasidėjo ta ilgesnė istorija, kur išsivystė iki dabar. FinTechams pirmasis ribojimas buvo į bet kokią rinką įeiti ar Vakarų, tai yra bankininkystės, senosios bankininkystės nenoro, nenoras įsileisti tuos FinTechus. **Ir Lietuvos bankas per galimybę tiesiog prisijungti per jų ekosistemą, jisai vieną iš tų pagrindinių bottleneck'ų vadinamųjų, išėmė.** Tai čia buvo toks pradinis, tuo metu dar ten nebuvo aišku, kad licenzing viena problema, kad Centrolinkas antra, ten gi dabar žinom, kad yra dar vidiniai segmentai tos problemos, bet pati pirminė buvo tiesiog, kad bankai, tu ateik pas [banko pav], pabandyk iš Kinijos susitarti dėl tokio to korespondentinės sąskaitos ir pavedimų. Nu, tai va tas pirmasis buvo<...> tuo metu mes užskaitėm, nu, gal čia išvis Kinijos čia labiau problema daugiau, negu rinkos, na bet tas paskui pamatėm visi, kad generiškai čia visiems yra būdinga.“ R5*

Tačiau verslo atstovai taip pat neneigia, kad būtent pagal reguliacinę aplinką renkasi, kurioje šalyje vykdyti verslą:

„Galite žiūrėti į jurisdikcijas, pavyzdžiui, kai– į restoranus - jūs einate ten, kur su jumis elgiamasi geriau ir kur galite gauti tai, ko jums reikia. Jūs nesilaikysite vienos vietos, tik todėl, kad ten įsteigta jūsų įmonė. Šalys konkuruoja dėl reglamentavimo, ir jos turi skirtingus pasiūlymus. Kažkur yra patogiau gyventi, kažkur- patogiau būti darbuotoju, o kai kuriose vietose yra daug geriau steigti įmonę. Kitose šalyse yra daug geriau turėti finansų bendrovės li“enciją ir pan.“ R21

Geresnės aplinkos formavimas pasireiškė ne vien per reguliacines, šalies lygiu galimas tobulinti institucijas, tokias kaip mokėjimo taisyklių pakeitimas, tačiau ir per kitas reguliacines ir normatyvines taisykles, kurios naikino barjerus ir kūrė naujas praktikas – leido sparčiai įsisteigti, diferencijavus paslaugų mokesčius santykinai pigiau prisijungti prie SEPA mokėjimų sistemos.

Tarptautinės FinTech įmonės, kurios vienos pirmųjų pastebėjo institucinę inovaciją – prieigą prie mokėjimų sistemos LITAS ir įsikūrė Lietuvoje, padėjo išgryninti vertės užsienio kompanijoms pasiūlymą, institucinio branduolio komandai aktyviai klausantis ir komunikuojant su jais, bei atitinkamai operatyviai pritaikyti visų trijų organizacijų veikimą ir komunikavimą tarptautiniu mastu.

„FinTechams pirmasis ribojimas buvo į bet kokią rinką įeiti ar Vakary, tai yra bankininkystės, senosios bankininkystės nenoro, nenoras įsileisti tuos FinTechus. Ir Lietuvos bankas per galimybę tiesiog prisijungti per jų ekosistemą, jisai vieną iš tų pagrindinių bottleneck'ų vadinamųjų, išėmė.“ R5

Tačiau vietinių FinTech rinkos dalyvių ir naujų startuolių augimas šalyje buvo per mažas, norint kompensuoti pavedimų skaičių mokėjimų sistemoje ir didžiųjų bankų pasitraukimą iš mokėjimų sistemos, o ribotas investuotojų ir rizikos kapitalo rinkos dydis riboją spartų FinTechų augimą:

„Nes kiekvienas fondas yra labai, kad ir kokie jie būtų entuziastingi, bet jie vis tiek yra labai maži, ir jie yra konservatyvūs labai. Tai, jeigu į FinTechą reikia investuoti 5–10 mln Eurų, tai čia yra visas mano fondas. Tikimybė prarasti pinigus yra labai didelė, tai aš turiu į 5 tokius investuoti, tai jau 50mln. Tai jeigu aš viską prarandu, tai aš turiu jį amortizuoti kitose veiklose, kur praradimas mažesnis, tai mano fondas turi būti jau 50 mln. Taip primityviai.“ R15

Įtvirtinimas vietiniu mastu. Lietuvos bankas, įtvirtindamas institucinę inovaciją, veikia Europos Centrinio banko lygiu, o Finansų ministerija inicijuoja susijusių ir skaitmeniniam įmonių veikimui svarbių teisės aktų pakeitimą.

Visų trijų institucinių antreprenierių dėka, reaguojant į dinamišką aplinką, nes dėl užsienio FinTech pritraukimo konkuruoja ir kitos šalys, yra kuriami lankstūs strateginiai sprendimai, nebijant pranešti apie juos pirma laiko. Svarbu pastebėti, kad toks suderintas veikimas leido labai greitai pastebėti globaliems FinTech aktualius barjerus ir greitai juos šalinti, todėl sustiprintas institucinių antreprenierių branduolys ir suformuota tarpinstitucinė darbo grupė bei politinės valios raiška leido atliktos institucinės inovacijos pagrindu formuoti palankesnę aplinką ir pakeitimus, leidžiančius formuoti globaliems užsienio investuotojams palankesnę aplinką.

„Tai nėra reguliacinis arbitražas. Vėl gi, ten yra tam tikrų tokių diskusijų - ar taiko tam tikra, konkreti jurisdikcija reguliacinį arbitražą, suprask, nesąžiningai pasiūlo geresnes sąlygas? Tai tikrai ne, nukirsti kampų arba kažkaip nesąžiningai statyti vartotojų į riziką Lietuvoje- tokių dalykų mes nepalaikėme ir neskatinome, ir visada būdavo ieškomas sveikas balansas tarp rizikų valdymo ir tarp Lietuvos, kaip palankios jurisdikcijos pristatymo ir plėtojimo.“ R3

Siekiant pritraukti dar daugiau užsienio FinTech kompanijų, buvo skiriamas finansavimas ir Centrinio banko atstovai kartu su MITA ir „Investuok Lietuvoje“, įsitraukę į aktyvius paslaugų pardavimus naujiems užsienio rinkos dalyviams bei renginių organizavimą Lietuvoje, viešinant FinTech iniciatyvą. Tai yra jie ne tik pasyviai aptarnavo klientus organizacijoje, į kurią dalyviai kreipiasi dėl licencijavimo paslaugų, tačiau ir aktyviai siekdami pritraukti kuo daugiau naujų rinkos dalyvių, viešino ir aiškino savo teikiamas paslaugas užsienyje bei organizavo konferencijas Lietuvoje. Pristatyti naujas Centrinio banko paslaugas vyko ir valdybos, ir departamentų vadovai – tiek mokėjimū, tiek priežiūros departamentų vadovai, nors tokios praktikos pagal tradicines regulatoriaus normas nėra paplitęs reiškinys.

Kolektyvinis įvirtinimas tarptautiniu mastu. Atitinkamai už šalies ribų „Investuok Lietuvoje“ kartu su URM ir kitomis institucijomis organizuoja Lietuvos FinTech pristatymo renginius užsienyje, kuriuose dalyvauja ir regulatoriaus ekspertai, ir Finansų ministerijos ekspertai, ir ministras bei kitų institucijų atstovai. Institucinės inovacijos internacionalizacijos etape sustiprintam instituciniam branduoliui tenka didžiulis vaidmuo atstovauti ir komunikuoti apie vykdomą pokytį tiek užsienyje, tiek namų rinkoje, demonstruoti ilgalaikį įsipareigojimą. Ir užsienyje, ir Lietuvoje vykstančiose konferencijose dalyvavimas tiek institucinių antreprenierių, tiek juos palaikančių politikų rodė rimtą šalies nusiteikimą ir siuntė aiškią žinutę rinkos dalyviams, o jų drąsi ir moderni elgsena ir drąsi bei intensyvi komunikacija rodė pasikeitusį, rinkos dalyvių elgseną atitinkantį mąstymą.

„FinTechas yra labai inovatyvi kryptis, tai priemonės turėjo ir buvo inovatysvesnės. Ne tradicinė media, o kokia nors socialinė buvo. Ir visiems ten gerai buvo. Ir tada jungėsi žiniasklaida ir transliavo tas konferencijas. Mes sakau, Finansų ministerija paraleliai komunikavo visais savo kanalais, kuriais turėjo, - ir čia, ir ten, ir tikiu, kad prisidėjom, nes pakankamai turėjom sklaidą, palyginus, kaip tokiai siaurai sričiai normalią, ir norą tą daryti, ir žmonių užsidegimą.“ R30

„Tai buvo labiau įdomu, kad pozicija žiniasklaidos tokia, kad valdžia negali daryti kažką gero ir modernaus. <...> Tai vat, tas straipsnis išėjo ir po to reguliariai aš tą ir darydavau, jeigu žurnalistų nesudomindavau, aš pati virsdavau žurnaliste ir rašydavau straipsnius, ir kadangi mes pakankamai savų kanalų turėjom aktyvių ir populiarių, ir Facebook'ą, ir ką mes ten, Youtube turim, ir websaitą, tai aš streamindavau gyvai, ir rašydavau kartais straipsnius. Tai va su žiniasklaida kaip buvo. Nelabai jie norėjo, bet jie nebuvo nusiteikę prieš, bet tai tiesiog buvo neįdomu. Tol, kol nepradėjo apie mus šnekėti.“ R30

Šiame etape atliekamas ir **normatyvinis darbas**, kuris tampa svarbus ne tik vietiniu, bet ir tarptautiniu mastu.

Norminių asociacijų pakeitimas tarptautiniu mastu. Siekiant pritraukti užsienio dalyvius, URM ambasadų atstovai taip pat aktyviai įsitraukė į šią veiklą, tačiau „Versli Lietuva“, skatindama tokių įmonių eksportą, liko pasyvi. Todėl svarbų vaidmenį vaidino ir teisininkai, pritraukdami potencialius naujus didelius FinTech klientus į Lietuvą.

„Kas mums padėjo, kad teisininkai „užkabino“ [užsienio įmonės pavadinimas] tai mums ta žinia, kad [užsienio įmonės pavadinimas] ketina

čia Lietuvoje kreiptis dėl licencijos ir čia, o, žmonių prisamdyti. Viskas tai buvo šalies jau toks vienas iš kabliukų, ir buvo labai naudojama Investuok Lietuvoje, kad žiūrėkit, [užsienio įmonės pavadinimas] pasirinko, tada visi kiti – aha, kas čia ta Lietuva, kodėl toks žaidėjas nuėjo į Lietuvą. Tai buvo toks dalelyčių junginys, kuris leido mums kaip šaliai turėti vertės pasiūlymą.“

R2

Tai, kad pavyko pritraukti vieną iš sparčiausiai augančių užsienio kompanijų į Lietuvą, kaip ir paslaugų centrų atveju, padėjo tai, kad kompanijoje įvairiais lygmenimis tiek vadovų, tiek programuotojų, dirbo lietuviai:

*„Gavau darbą [tarptautinė FinTech kompanija], kuris tuo metu buvo dar mažas startuopas. <...> Lietuvos licencija [mums] atėjo vėliau nei integracija į SEPA sistemą, tas jau tikrai. <...> tikrai pirma buvo integracija į SEPA sistemą, negu Lietuvos EMI licencija. Ir ta licencija jau buvo po brexit, kai jau žinojome, kad mums reikės judėti, gauti tą licenziją kažkur Europoje. <...> Mes jau turėjome SEPA integraciją su Lietuvos banku, tikrai buvo vienas didelis plusas, nes **jau visi visus žinojo, ir tai tikrai palengvino tą sprendimą**. Pagrindinis selling point Lietuvos buvo tai, kad Time to Market- kiek laiko užtruktų gauti licenziją, ir kokio dydžio tai yra reguliatorius- tai, kad mažas reguliatorius, ir tuo atžvilgiu tai yra vos ne tai, kad asmeninis servisas. Čia kaip koks privatus bankas - asmeninis servisas, negu kad dirbti su dideliu Centrinio banku. Mes tikrai svarstėme kitas šalis ir net gal ir aplikavome tuo pačiu metu, man atrodo tai buvo Liuksemburgas. Tikrai buvo gal net ir aplikacijos stadija Liuksemburge, bet kažkuriuo metu susifokusavome ir tai buvo Lietuva. Ar tai buvo pats geriausias sprendimas- sunku pasakyti, nes tai nebuvo rožėm klotas kelias vėliau. <...> laikas buvo kaip ir pasekmė to, kad buvo didelis noras iš Lietuvos banko, bent jau jautėsi iš jų, kad jie norėjo kad mes čia ateitume licenziją turėti. O kituose Centrinuose bankuose tai ten yra labai daug viskas šalčiau- taip, jūs galite ateiti, bet čia nėra, kad mes čia jūsų laukiame ir atviros durys.“ R75*

Tokios kompanijos pritraukimas leido padidinti žinomumą apie šalyje vykdomus institucinius pokyčius, taip pat pasitvirtinti patiems pokyčio dalyviams, kad tai, kas yra sukurta, atitinka rinkos poreikius.

„Tai yra to žinomumas, nes iškarto tu tampi visa media: „[įmonės pav.] chooses Lithuania for its..“. Na ir buvo tokių investuotojų, kurie iš karto sako: „Seku [įmonės pav.], pamačiau, kad jie į Lietuvą, norėjau pažiūrėti kas čia“. Na atskrido, dviejų savaitių bėgyje nuo išėjusių straipsnių. Sako, noriu suprasti kas čia vyksta.“ R2

Tačiau tokių globalių spartaus augimo FinTech kompanijų atėjimas ir žinių bei resursų asimetrija tarp valstybės institucijų sukelia įtampą, todėl, kad iškyla rizikų nesuvaldymo dilema, kuri gali turėti didelę reputacinę ir visuomenės interesui keliamą žalą.

3.6.2.2. Regulatoriaus organizacijos vaidmuo

Nors atskiri institucinio lauko dalyviai ir veikia kartu, tačiau jų organizacijos taip pat veikia ir atskirai, savo mandato srityje toliau atlikdamos institucinį darbą (3.26 lentelė).

3.26 lentelė. Regulatoriaus veikla internacionalizacijos etapo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Normatyvinis darbas		
Įtvirtinimas	Naujų praktikų įtvirtinimas priežiūros organizacijoje	Newcomer programos sukūrimas „Smėlio dėžės“ sukūrimas naujokams Priežiūros resursų išplėtimas Technologinės mokėjimų sistemos vystymas

Normatyvinis darbas vystant institucijas, atliekamas ir internacionalizacijos etape per *naujų praktikų įtvirtinimą regulatoriaus organizacijoje*. Įvykdžius pokyčius, susijusius su Centrinio banko mokėjimų sistema ir siekiant į mokėjimų sistemą pritraukti daugiau mokėjimo paslaugų dalyvių, organizacijos strateginiu lygmeniu yra įtvirtinamos naujos praktikos, t. y. siekiama, kad procesai būtų sustyguoti taip, kad būtų pasiektas efektyvesnis ir greitesnis naujų dalyvių licencijavimas, gerinamas klientų aptarnavimas ir dokumentų priėmimas anglų kalba, greitas potencialių mokėjimų rinkos dalyvių aptarnavimas.

„Lietuvos bankas, jie priėmė savo strategijoje, viduje, dirbti su FinTechiniu sektoriumi, skatinti tai ir tikrai tą jie daro.“ R10

Praplečiami priežiūros ir kitų susijusių skyrių resursai ir sukuriami „New comer“ programa. Keičiant organizacijos strateginę orientaciją – sieki vystyti finansinių paslaugų sektorių – iškilo ne tik reikiamų resursų, bet ir skirtingų institucinių logikų priešpriešos, kurioms suvaldyti vadovybė skiria ir resursus, ir įkuria naujus padalinius bei „New comer“ programą, kuri kompensuoja kylančias įtampas.

„Natūraliai ir pagrįstai, be jokių ten ideologinių užsiblokavimų, tiesiog kolegos, dirbantys priežiūros tarnyboje tuo metu sako, na mes gi esam priežiūra, mes niekada nemokėjom ir nežinom kaip mums tą rinką vystyti, pas mus net ir žmonių tokių nėra. Ok, tada vadinasi reikia institucionalizuoti negriaunant to požiūrio ir nebandant suplakti vienoje vietoje du mandatus, nes <...> ilgametis Lietuvos banko darbuotojas, aš manau teisingai sakė ir kritikavo ir mane, sakė, tu mums šizofreniją įvarysi. Mes vienu galvos pusrutuliu turim galvoti ir valdyti rizikas, ir tuo metu galvoti kaip čia paskatinti. O skatinimas yra daugiau rizikų. Tvarkoje, teisingas teiginys, ir mes jį suvaldėm. Įkūrėm tokį padalinį, netgi neinstitutionalizuotą padalinį, bet tokią kaip ir pareigybę- naujų rinkos dalyvių rankos laikytojas. Kuris vestų juos ir bandytų būti tokiu tarpininku, kaip ir moderatoriumi, kai vienoje pusėje stovi vilkai, kurie mato tik problemas, o kitoje pusėje susigūžęs rinkos

dalyvis, kuris šiaip tai ir nelabai supranta, ką čia jam reikia padaryti. Be tarpininko rezultatas visą laiką būdavo nulinis. Vilkai atėję sako, čia kitoje pusėje yra nepatyręs, neišsilavinęs ir apskritai finansų rinkai dar nepribrendęs rinkos dalyvis, ką ir reikėjo įrodyti ir niekam čia nenaujiena, bet o kaip čia padaryti, kad jis ateitų, nes mes norim, kad jis ateitų. Aha, tai čia jau reikia galvoti kitaip.“ R6

„Tas pasipriešinimas dėl to, kad – tai palaukit, jūs čia vedat, o mes po to tai kaip čia tą visą ūkį prižiūrėt reikia. Bet buvo, organizacija reagavo, organizacija ten davė papildomų resursų skyrė, nežinau, man atrodo 20 kažkur tai žmonių priežiūros tarnyba gavo papildomų resursų. Tai buvo toks tai irgi, buvo sakytą: „palaukit arba čia stop jau viskas, ane, nes mes nesugebam jau“. Tai buvo va toks jau irgi, buvo tas pasipriešinimas. Arba licencijos- jeigu anksčiau ten licencijų per metus buvo dešimt, dabar kokius nežinau- šešiasdešimt? Na tai palaukit, mes negalim su tais pačiais pajėgumais.“ R2

Naujas praktikas įtvirtinant organizacijoje, yra įkuriamas inovacijų padalinys ir toliau vystoma *Mokėjimų sistema*. Ji svarbi, sukuriant ypač FinTech kompanijoms svarbią, momentinių mokėjimų posistemę, kuri įdiegiama 2017 m., tuo pat metu, kai tik tokia galimybė atsirado ES mastu. Kartu atnaujinama ir pati mokėjimų sistema, kuriant ją jau nauju architektūriniu mikrop procesų pagrindu, kuris leidžia ateityje ją tobulinti ir vystyti be apribojimų.

Inovacijų rinkoje skatinimas ir verslo ir priežiūros bendros inovacijų erdvės „Sandbox“ suformavimas. Suformuojama nauja inovatyvi platforma, kurioje nauji FinTech verslo dalyviai gali išbandyti inovacijas su regulatoriaus priežiūra, o reguliatorius, stebėdamas rinkos inovacijas, kartu mokytis ir didinti savo ekspertiškumą.

„Pristatinėjau Reguliacinį Sandbox'ą- reguliacinė smėliadėžė, kurio konceptą mes vėlgi pasiskolinime iš Didžiosios Britanijos regulatoriaus. Tai yra toks režimas, kuris leistų inovacijoms būti išbandytoms. Tarkim, jeigu bankas nori paleisti kažkokį inovatyvų produktą, bet reguliavimo nėra, rizikų daug, tai gali ateiti pas mus, mes sukūrėm tokį teisinį režimą, sakyti, mes norim su kokiais penkiais šimtais žmonių išbandyti vat tokį produktą. Tai Jūs mūsų nebauskite, jeigu kažkas atsitiks, mes nežinom kas atsitiks, ir gal net apskritai paaiškės, kad nereikalingas jis, kad nebus paklausos ir mes jo net nevystysim. Tai va, to susitikimo metu mes pristatėm tą konceptą Sandbox'o, dar neturėjom, bet sakėm, kad galim turėti, tai verslas irgi palaikė, sakė labai to reikia.“ R2

Šiuolaikiškas ir modernus Centrinio banko pozicionavimas ir bendravimas su naujais rinkos dalyviais. Pozicionuojant šalies Centrinį banką kaip modernų ir šiuolaikišką reguliatorių, su kuriuo norėtų bendrauti globalios FinTech kompanijos, buvo pervadinama mokėjimų sistema iš LITAS į CENTROLINK bei aktyviai ir draugiškai bendraujama su rinkos dalyviais. Regulatorius pozicionavo save kaip modernų ir patrauklų verslo partnerį, kuris atitinkamai siūlė patrauklesnę nei kitose šalyse aptarnavimą ir sąlygas naujiems rinkos dalyviams. Toks Centrinio banko

pozicionavimas kartu su vertės pasiūlymu, FinTech kompanijoms buvo svarbus ir patrauklus, atitinkantis jų kultūrinį pradą.

Instituciniam pokyčiui ir naujoms praktikoms įtvirtinti, Centrinis bankas prisitaiko ir transformuojasi organizacijos lygmeniu, bendrauja su institucinio lauko dalyviais šalies lygmeniu. Tačiau Centrinio banko vadovybė taip pat veikia ECB lygmeniu, kad toks pokytis būtų priimtinas ir patvirtintas tarptautiniu bendrijos mastu ir komunikuojamas tarptautinėms kompanijoms be trikdžių ir prieštarų.

3.6.2.3. Viešosios politikos formuotojo vaidmuo institucijų internacionalizacijos metu

Empiriškai išanalizavus duomenis **3.27 lentelėje** pateikiama politikos formuotojo organizacijos veikla internacionalizacijos metu institucinio darbo perspektyvoje.

3.27 lentelė. Politikos formuotojo veikla internacionalizacijos etapo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Reguliacinis darbas		
Pripažinimas	Įstatymų perkėlimas į nacionalinę teisę	PSD2 direktyvos perkėlimas į nacionalinę teisę
Normatyvinis darbas		
Norminių tinklų formavimas	Naujų rinkos dalyvių koordinuoto atstovavimo kūrimas	Raginimas steigti FinTech asociacijas

Konkurencinę aplinką keičiančių direktyvų PSD2 reikalavimų perkėlimas į nacionalinę teisę. Įgyvendinant PSD2 direktyvos reikalavimus ir įtvirtinant juos nacionalinėje teisėje, informantai pažymi du kertinius aspektus, t. y. diskusijas dėl atviros bankinių sistemos duomenų prieigos (open API) ir specializuoto banko įstatymo reikalavimų. Šie pokyčiai reikšmingai keičia rinkos dalyvių bendradarbiavimo santykius, reikalauja papildomų laiko ir investicijų technologinėms sistemoms pritaikyti, todėl aptariami intensyviai, o įstatinio kapitalo dydžio reikalavimas, numatytas specializuotiems bankams, sudaro verslo vystymo sąlygas ir perspektyvas mokėjimų ir elektroninių pinigų įstaigoms augti greičiau ir tapti tokios licencijos turėtojais, todėl susilaukia rinkos senbuvių reakcijos.

Skatina rinkos dalyvių atstovavimą / asociacijos steigimą. Matydami naujų FinTech kompanijų kolektyvinio veikimo trūkumą ir esamų asociacijų nepakankamą veikimą bei siekdami atstovauti naujai besiformuojančiam rinkos segmentui, ir Finansų ministerija, ir Lietuvos bankas kartu skatina dalyvius steigti asociaciją ir atstovauti interesams kolektyviškai, taip dar labiau formuodami formalius ir legitimius ryšius tarp naujų rinkos dalyvių ir valstybės institucijų.

Pastebėtina, kad politikos formuotojo susitelkimas į naujo segmento vystymą, dėmesį ir resursų mobilizavimą ir reikiamų finansinių resursų skyrimas sektoriaus pristatymui užsienyje bei konferencijoms Lietuvoje, nebuvo sutikti vienareikšmiškai pozityviai visoje organizacijoje, tačiau hierarchinė struktūra ir ministerijos vadovybės įsitraukimas ir palaikymas akcentavo šių pokyčių svarbą.

3.6.2.4. Viešosios politikos įgyvendintojo vaidmuo

Empiriskai išanalizavus 3.28 lentelėje pateikiama politikos formuotojo organizacijos veikla internacionalizacijos metu, institucinio darbo perspektyvoje.

3.28 lentelė. Viešosios politikos įgyvendintojo veikla internacionalizacijos etapo metu

Institucinio darbo kategorija	Veikla	Detalizavimas
Reguliacinis darbas		
Propagavimas	Politinio palaikymo sutelkimas ir viešinimas	Remiantis aplinkos gerinimo siekiu ir TUI pritraukimu, propaguojami pakeitimai, jie viešinami Lietuvoje ir tarptautiniu mastu apie pasikeitusias sąlygas, patrauklias FinTech TUI

Propagavimas: Politinio palaikymo sutelkimas. Orientuodamasi į investicijų pritraukimą ir breksito keliamas galimybes, „Investuok Lietuvoje“, prisijungusi prie institucinio pokyčio iniciatyvos, perskirsto savo biudžetą ir resursus, skirdama investicijų pritraukimui didesnę dalį darbuotojų, technologijų komandą bei viešinimo resursus ir įtraukdama verslo aplinkos gerinimo skyrių į dar aktyvesnę veiklą šiame segmente. Kadangi ši organizacija atsakinga už TUI, ji, bendraudama dėl investicijoms palankesnės aplinkos formavimo, telkia politinį palaikymą naujų taisyklių ir teisinės mokestinės aplinkos gerinimo priėmimui ir viešina šį pokytį tarptautiniu mastu.

„Tai atsiradus FinTechui tie žmonės, kurie tiesiog traukė technologijų įmones pradėjo specializuotis Fintech srityje. Ir pamiršau paminėti, kad čia yra mūsų pardavimų team'as, bet kitam departamente, jis vadinasi projektų valdymo departamentas, kuriame yra ekspertai ir jie dirba būtent su lobistinėmis ir teisėkūros iniciatyvomis, tai realiai iš jų, jeigu reikdavo spręsti sisteminės problemas, kažkokias teises, vairuotojų teisių, migravimo, tai jie tokiais specifiniais projektais prisidėjo prie FinTech, bet jie nebuvo alokuoti tiesiog FinTech industrijai. Tiesiog jie dirba su migracija, bet padeda ir FinTechui, dirba su teisėkūra, bet padeda ir FinTechui.“ R5

Vykdomas pokyčio propagavimas tiek Lietuvoje, tiek užsienyje buvo labai svarbus ne tik sutelkiant politikų palaikymą, bet ypač viešinant pokytį tarptautiniu mastu ir pritraukiant pirmąsias TUI, parodant jo naudą.

„Pradžioj pritraukus kelias įmones FinTech akivaizdu buvo ir mes viduj susitarėm, kad mums labai svarbu tie KEY kompanijų pritraukimas, tie vadinamieji BIG FISH. Nes pati pradžia buvo labai sėkmingas Lietuvos PR'as, mes ten turėjom keliasdešimt firmų licenzing, bet iš esmės ten tokios įvairaus dydžio, nedidelės firmelės. Ir visi buvom įsivardinę, ypatingai vienais metais, kad jeigu nepritraukim ten kokių 5 Big Fishų iš tarptautinės auditorijos, tai tu labai aiškiai supranti, kad PRinė pagalvė turi labai ribotą laiką, kiek su ja gali žaisti. Ir tikrai pradinis taškas buvo daugiau PER'o. PER'as buvo dešimt kartų didesnę padarė, negu buvo realus pokytis.“ R5

Institucinio pokyčio internacionalizacijos etape svarbu tai, kad instituciniai antreprenieriai ir jų komanda suprato besivystančios industrijos charakteristiką strategiškai pasirinkdami, kokius užsienio dalyvius kviesti.

„Pradžioj atsirado reguliavimo pasiūlymas, tada PR'as, jis išpūtė Lietuvos žinomumą, mums tai padėjo pritraukti kelis specifinius stambius žaidėjus. Kai susiformavo stambesni žaidėjai, tada mes turime, taip vadinamą, dabar du metai ar trys - dabar neatsimenu, 250 didžiausių pasaulio FinTech sąrašą, kartu su Centrinio banku dirbame, kad pritrauktume nebe tų smulkių žaidėjų, bet tų, vadinamųjų, kritinių tam, kad sustiprėtų ta industrija, o tie smulkūs ir taip vienokiu ar kitokiu kampu ateina. Čia dar yra viena logika iš pačios industrijos, nes FinTechas yra pradiname vystymosi taške. Tai kai vystosi pradiname taške industrija, tai joje atsiranda tūkstančio įmonių aibė, bet ką visi ir konferencijoje šneka, kad paymentų industrijoje pasaulyje nereikia 2000 kompanijų, kad tai irgi turėtų anksčiau ar vėliau tapti oligopoline rinka, kaip Visa ar MasterCard, nes mums nereikia 100 paymentų aplikacijų telefone ar panašiai. Tai reiškia, kad turėdamas ten kelis žaidėjus, tu tiesiog rizikuoji, kad jie nebus laimėtojai. Jeigu statai ant kelių žaidėjų, tai reiškia, tu gali ne ant tų pastatyti.“ R5

3.6.2.5. Kolektyvinis kitų organizacijų įsitraukimas ir veikimas

Veikiant institucinių antrepnierių komandai yra telkiami resursai ir palaikymas, todėl įtraukiamos ir kitos instituciniame lauke veikiančios organizacijos, kurios atlieka arba neatlieka institucinio darbo, todėl aptariama detaliau. Organizacijos veikia pagal patvirtintą veiksmų planą, o jų įsitraukimas šiame empiriniame tyrime analizuojamas tik per institucinio antrepnieriškumo perspektyvą.

Reguliacinis darbas. Veiklos įgalinimas

Suformavus Tarpinstitucinę darbo grupę, kaip formalų institucinės aplinkos gerinimo valdymo mechanizmą, joje dalyvauja beveik visos susijusios organizacijos, kurių vaidmuo, remiantis empirinės medžiagos analize, trumpai aptariamas, norint identifikuoti kolektyvinio veikimo ypatumus.

MITA. Vyriausybės programoje įtvirtinus politinę valią vystyti FinTech industriją ir pradėjus veikti tarpinstitucinei darbo grupei, kurios varomąją jėgą tapo sustiprintas institucinių antrepnierių branduolys, susidedantis iš trijų pagrindinių institucijų, pagrindinis siekis buvo savanoriškai, be atskiro finansavimo, įtraukti visas susijusias institucijas ir skatinti tolimesnį institucinės aplinkos vystymą. Tokia strategija pasirinkta tikslingai, kad institucijos tarpusavyje nepradėtų varžytis dėl skiriamo finansavimo, o siekis daryti institucinį pokytį būtų grįstas savanorišku įsitraukimu ir kiekvienos organizacijos vidinių resursų panaudojimu, kaip tai darė institucinių antrepnierių branduolio organizacijos. Tokia moderni vadyba atspindi post-herojinės lyderystės modelį, kuris veiksmingas, kuriant naujomis, greitai kintančiomis sąlygomis.

Tačiau supratęs, kad sektoriaus viešinimas užsienyje ir ekosistemos plėtra yra sudėtinga be tam skirto finansavimo, Mokslo, inovacijų ir technologijų (MITA)

agentūra įsitraukiama kaip partneris, kuris pagal ES struktūrinės paramos projektą vysto inovacijų skatinimą sektoriuje ir viešinimo užsienyje funkciją. Tačiau išpildydama šį vaidmenį, nors ir turi galimybę, ji netampa dar vienu instituciniu antreprenieriu, kuris sustiprintų institucinį branduolį dėl keleto veiksnių:

„Mitos vaidmuo buvo toks, koks jis buvo, tai iš principo buvo užprogramuota nesėkmė, nes Institucija įkurta tarp dviejų ministerijų, valdytojas yra dvi ministerijos, ten niekada nebuvo suformuluotas aiškus tikslas. Tai ten tiesiog tokia paplaukusi, tokia ir buvo visada, kuriai ir trūko tikrai ir kompetencijų, ir matymo ką ta institucija daro, bet ir iš motininių ministerijų nebuvo aiškaus sudėliojimo. O konkrečiai kalbant apie Finansinių technologijų sektorių, tai Mitai tikrai trūko kompetencijų ir supratimo, kas čia vyksta ir kaip vyksta.“ R91

Esant kompetencijų trūkumui, organizacija, skirtingai nei kitos institucinio antreprenierio organizacijos, nedidino vidinių resursų ir gebėjimų kompetencijoms įgyti, o susidūrusi su ribojimais iš esmės nekeitė esamos situacijos, tačiau šio institucinio pokyčio kontekste veikė tik kaip viešinimo vaidmens įgyvendintoja.

„Man perėjus į Mitą, tas įvyko pirmasis tas pokytis, kada mes apskritai, Mitoj irgi to FinTecho nelabai žinojo, ir nelabai buvo tų ekspertų ir nelabai kas su tuo dirbo. Tai kadangi aš tą idėją jau turėjau nuo Ūkio ministerijos, iš karto organizavomės susitikimą su Lietuvos banku, ir pasiūlėm, kad Inovacijų agentūra irgi gali įsitraukti ir gali duoti daug pridėtinės naudos, ir aišku įsivaizdavom, kad tie procesai naujo projekto gimimo jie bus labai greiti. Ir tas pirmas susitikimas gal įvyko gal 2017 metų rudenį, ir mes jau tikėjomės, kad gal 2017 metų pabaigoje mes jau kažką turėsime iš Ekonomikos ir Inovacijų ministerijos kažkokį resursą, kuris padės garsiau rekti visam pasauliui, ne tik lokaliai, ir ne tik pavienių pareigūnų, atstovaujančių institucijas dėka, bet organizuojant rimtas ekspertų diskusijas, rimtas tarptautines konferencijas, atstovaujant ten visuose FinTech renginiuose aukščiausiu lygiu pasaulyje.“ R17

Tačiau numatytas projektas, kuris turėjo kompensuoti kompetencijų trūkumą organizacijoje, taip pat nebuvo priimtas visa apimtimi:

„Antrinis tikslas buvo sukurti galimybes mūsų vietiniams startuoliams kurti projektus, ir prototipus kurti, ir produktus sėkmingai daryti, bet mes negavome tam reikalingų asignavimų, lėšų, nebuvo sukonstruota atskira asignavimų, skatinimų priemonė, o buvo leista tiktaiteikti konsultacijas, ekspertines konsultacijas <...>prieš tai konstruojant pačią paraišką, pasirašant tą sutartį su LVPA, nuostata leido iki 15 proc .[ekspertinių konsultacijų] pirkti rinkoje, kas išties leido pirkti aukščiausios kvalifikacijos, aukščiausios kokybės ekspertus, tai tiesiog išbraukė <...> ir tokia apimtimi, tokią kokybę, kokia buvo, koks buvo užmanymas, mes po šiai dienai negalėjome startuoti su konsultacijomis mūsų startuolių, kad jie kurtų gerus produktus.“ R17

Taigi už inovacijų vystymą ir naujų rinkos dalyvių auginimą atsakinga institucija, nors ir gavo finansavimą, tačiau savo vaidmenį suprato siaurai, o bendraudama su verslo įmonėmis ir matydama institucinius trūkumus, neinicijavo jų pokyčio ir nesiėmė institucinio antreprenerio vaidmens:

„Mano darbas buvo, na., taip, ne mano darbas buvo išspręst jų problemas iš reguliacinės pusės, tai su tuo nesusidūriau. Po to jau, aišku, jaučiau, kad, tarkim, ateina akseleratorius, sako, tai aš nesuprantu, ką aš čia, atvežiau tiek įmonių FinTechinių į Lietuvą, ir gerų, ir negali atsidaryti sąskaitų, ir negali pasiimti investuotojų pinigų, nes neatsidaro sąskaitos. Tai va čia jau po to jie sprendė, sprendė, ėjo, rašė raštus, vieni, kiti, tretį, stumdė duris per visas ministerijas ir prastumdė. <...> Nes mano darbu buvo išmėtyta ta prasme pareigybė, neturėjau galios gerinti reguliacinės aplinkos, nes mano funkcija ne ta buvo.“ R7

Suformuotas projektas taip pat turėjo paskatinti institucinio branduolio organizacijų ir MITA glaudesnę darbą ir bendradarbiavimą, tačiau norint įgyvendinti tokį inovatyvų vadybinį sumanymą, reikėjo rasti sprendimus.

„Bet kai gavo [Mita] tą finansavimą, tai buvo susitarimas, kad tie žmonės, kurie darys yra FinTech LT projekte, dalis Lietuvos banke, dalis Finansų ministerijoje, dalis Investuok Lietuvoje. Ir čia bus toks bendradarbiavimas, kad jie jau turi tą žinių, supratimą kas tas FinTechas yra, naujai statyti žmonės PR reikalams iš principo na ir negali žinoti, kas tas FinTechas yra. Bet ant popieriaus turbūt skamba, na, ne ant popieriaus-susitarus skamba gražiai, bet nelabai išeina, kaip tu gali vadovauti sėdėdamas Mitoj, visiems kitiems, savo darbuotojams, kurie sėdi kitose institucijose, bet dar nežinai, kokius dar jam darbus duoda. <...> Ir taip išėjo, kad kai aš atėjau, tai mano pirmas klausimas buvo, <...> tai jo pirmas klausimas buvo, tai va [..], kada ateisi pas mus į Finansų ministeriją dirbti? Tai man toks buvo: na, Laba diena, gal ir be manęs apseisit, ne gi tu čia mano darbo savininkas?“ R7

Taigi, susidūrus skirtingiems požiūriams ir interesams, sklandus bendradarbiavimas tarp institucinių antreprenerių branduolio organizacijos ir MITA nesivysto.

„Tai aš sakyčiau, kad iš vienos pusės FinTechas pradėjo kilti dėl bendradarbiavimo, bet tas bendradarbiavimas iš Mitos pusės nebuvo toks sklandus, kaip galėjo būti. <...> Na toks prasidėjo stumdymas. <...> jis toks man, šiek tiek tas FinTechas, taip iš šono galbūt atrodo taip ir išpūstas burbulas, tas bendradarbiavimas kažkiek tai vyksta, bet jisai nėra labai jau sklandus. <...> Aš manau, kad tai vyko dėl to, kad kaip jie sakė, sako mūsų darbas yra pritraukti įmones iš užsienio. Tai reiškia man reikia važiuoti į užsienį.“ R7

„Versli Lietuva“. Už startuolių ekosistemos vystymą ir FinTech įmonių eksportą atsakinga „Versli Lietuva“, informantų vertinimu, taip pat įsitraukia ribotai:

„Niekada nepasakydavo ne, bet niekada ir nepasakydavo taip, tai ta pati Versli Lietuva. Noras juk yra ne tik atvesti naujų Ūkio subjektų į Lietuvą,

kad jie čia licencijuotųsi ir kurtų darbo vietas, noras kad čia jau esantys ūkio subjektai jie galėtų daugiau eksportuoti. <...> Bet tas eksporto skatinimas niekada nebuvo jokio konkretaus žmogaus paskirta už tai atsakingo, visada tai buvo kalbama, kad taip, skatinam, skatinam, bet ką padarai, koks vaidmuo institucijos - na, tai nebuvo aišku, ir tai nėra aišku, gal ateityje tas kažkaip judės. <...> Versli Lietuva, kurių vaidmuo kaip buvo neaiškus, ir liko neaiškus. Jis tikrai nėra priešiškas, tai to pasakyt turbūt nebūtų galima, bet jis nėra palaikantis, tiesiog, nėra nei žmonių, nei kompetencijų, nei noro tuo užsiimti, nepaisant to, kad visos galimybės tarsi ir yra.“ R3

INVEGA ir kapitalo prieinamumo didinimas. Kadangi kapitalo prieinamumas inovacijoms vystyti yra vienas iš kerinių dalykų naujų rinkos dalyvių vystymui, INVEGOS vaidmuo, laikui bėgant, taip pat keičiasi ir atsiranda įsitraukimas:

„Invega, iš pradžių žiūri skeptiškai, sako na, mūsų rizikos kapitalo fondai yra skirti visiems, ir jie čia negali būti skirti FinTechui, jie negali prioretizuoti vieno sektoriaus, na bet praeina du, trys metai ir tada jau matai, kad ir Startup Wise Guys, kurie yra į FinTechą didele dalimi orientuoti rizikos kapitalo žmonės, jie ateina į Lietuvą, jie turi su Invega sudarę sutartį rizikos kapitalui ir jie skatinami investuoti būtent į FinTechines kompanijas.“ R3

Suformuodami naujas finansavimo priemones („Avietė“), jie įgalina naujus finansavimo šaltinius ir institucinio pokyčio palaikymą.

ŠMM, universitetai, Migracijos departamentas, kurių veikimas svarbus dėl žinių ir kompetencijų vystymo instituciniame lauke. Kitas tarpinstitucinio formato dalyvis buvo Švietimo ir mokslo ministerija, kuri galėjo įsitraukti, formuodama industrijai reikiamas kompetencijas. Tačiau jos pasyvumas paragino institucinio antreprenierių branduolį tiesiogiai kalbėtis su universitetais, kad tokios programos greičiau atsirastų tarp dėstomų dalykų. Taigi, net jei konkretų vaidmenį turinti organizacija neįsitraukia, ją kartais gali kompensuoti tiesioginiai kontaktai su jų pavaldžiomis institucijomis.

„Na, ko reikia ekosistemai – mokslo, verslo, viešojo sektoriaus bendradarbiavimo. FinTech srityje ekspertų nėra, Singapūre ten aš perskaičiau, su [pavardė] perskaitėm, kad gal ten programėlė yra kažkokia yra, reiškia, bet mums reikia Universitetų. Ir KTU, ir VGTU, ir VU pradėjo rengti tas programas, ir nuo kada jie čia .. tai Financial Education.. tai 2017 metais mes parengėm Financinio švietimo planą, ir „FinTech programs in Universities“ nuo 2018 rugsėjo 1 prasidėjo. Tai mums, tai tas užtruko kokie du metai, kol programas universitetai pasitvirtino ir panašiai. Tai mes jau nuo 2015 metų pabaigos jau pradėjom kalbėt.“ R1

„Yra institucijų, kurios niekada nesitraukė, niekada neįsitraukė ir turbūt niekada neįsitrauks į tą iniciatyvą, kaip, pavyzdžiui, Švietimo ministerija.“ <...> Mes buvom siūlę įvairių priemonių, ir aš pats būdavau atsakingas sugalvot, kaip įdarbinti tas institucijas. Pavyzdžiui, parengti job mappingą, ne, atsakymas – ne, tada švelninam, tada galiausiai konsensusas nusistovi tame, kad Švietimo ir mokslo ministerija parengs tokį išsamų

sąrašą, ir paskelbsim viešai, studijų programų, kuriose tu gali įgyti kompetencijų, reikalingų dirbti FinTecho sektoriuje. Tai viskas baigiasi tuo, kad tada Švietimo ministerija parašo raštą, tokį raštą kiekvienai aukštajai mokyklai Lietuvoje, vietoj to, kad jie padarytų darbą, jie parašo raštą ir pareikalauja pateikti informaciją, kur kompetencijos, kurios pati aukštoji mokykla ragina, mato, kaip pritaikytinos FinTecho, kas teikia tą. Na, ir padaro tada tokį sąvadą iš turbūt iš 25 aukštųjų mokyklų programų, tarp kurių įeina ten ir Alytaus kolegijos informacinių sistemų priežiūra, kiek atsimenu, ar kažkas tokio, ir padaro sąrašą, kurį paskelbia savo svetainėje tokioj vietoj, kur neįmanoma jo rasti. Sako, taip, darbą padarėm, tai prašau, nes ten viskas eidavo per Vyriausybės parėdymus.“ R3

Skirtingas institucijų įsitraukimas pokyčio metu empiriškai atskleidžia kolektyvinio veikimo problemą, kuri ir pasireiškia įvairiu atsaku.

Reguliacinis darbas: įstatymų ir taisyklių laikymosi priežiūra

FNTT. Atitikties naujiems aktams užtikrinimas prižiūrint ir kontroliuojant taisyklių laikymąsi. Reguluojami finansinių paslaugų subjektai įgyvendinant Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymą turi prievolę pranešti apie įtartinas operacijas FNTT. Todėl šios priežiūros institucijos vaidmuo, vystantis FinTech institucinei aplinkai, taip pat buvo svarbus ne dėl galimybės padėti vystytis, bet dėl pasipriešinimo ir sukiamų rizikų eskalavimo tiek industrijos, tiek politiniu lygmeniu. Pakeitus nuotolinio identifikavimo taisykles, kitų įstatymų pakeitimai buvo stabdomi, siekiant riboti tokį spartų sektoriaus augimą.

„Mūsų tiek ir Finansinių nusikaltimų tarnyba, tiek Migracijos departamentas truputėlį kitu požiūriu, bet ir Policija departamentas, tai yra Kriminalinė žvalgyba su Kriminaliniu biuru, jie truputėlį buvo ne tai, kad truputėlį, bet pakankamai buvo atsargūs, nes matė tam tikras grėsmes. Pirmiausiai, FNTT – tai, kad čia, oi, čia dabar bus daug sukčiavimų, čia jie dabar negalės sukontroliuoti, čia bus visiškai palaida bala. <...> vadovai, galvojo apie ateities sprendimus, kad jeigu mes čia nekontroliuodami viską paleisim, tai tada Lietuva gali vėl nuskambėti dėl pinigų plovimo, dėl sukčiavimo ir taip toliau, nes čia dabar vėl terpė sukčiauti, terpė kažką tai tokio blogo daryti tikrai buvo suformuota. Ir požiūris, kad yra lengva, labai paprasta, žmonės tikrai daug praranda pinigų, daug yra tų bylų, tai vat jie to bijojo. Ir statistika apie tai tarsi ir byloja, nors tiesiogiai, pavyzdžiui, su FinTechu nebuvo susiję, bet viskas, kas susiję su internetu, ir prekyba internete tarsi ir bylojo, kad viskas auga geometrine progresija, ir ta baimė nesuvokimo, nesupratimo, nesukontroliavimo, kompetencijos stokos tikrai buvo, ir tiek objektyvi, ir aišku, tiek subjektyvi.“ R41

Institucijos požiūris, skirtinga logika ir kompetencijų trūkumas bei anksčiau identifiкуotos organizacinės problemos ribojo savalaikį įsitraukimą į FinTech industrijos vystymą.

„FNTT atsirado paskui irgi paraleliai, nes čia buvo jau vadinamos aukštesnės brandos etapas. FinTechui vystymesi, kada buvo aiškiai suvokta,

kad AML jau praktiškai klasteris, kuris buvo prisijungęs, pradėjo generuoti prašymus atlikti pokyčius, kurie jiems nepadeda. Ir ten labai sofistikuoti elementai yra, būtent tokie papildomi KYC, nuo tų teisių iki papildomų dalykų, kaip ten galima kitokiais būdais autentifikuoti klientus, kaip netrukdyti tų AML procedūrų, nes FinTechas, vis tiek turi specifiką, kad ten rankiniu būdu klientų nesužvejosi, kaip banke, kad ateini pasą paroda, pasisukti į kairę, į dešinę. Ir ten tavo klientų milijonais Brazilijoje ir Peru skaičiai auga ir ten atsiranda dirbtinio intelekto technologiniai elementai, kurių pagalba tik ir gali rizikas valdyti. Tai tas standartinis procesas, bankinis, mažos rinkos nepadeda. Ir tada, kai jau pradėjo ta industrija reikalauti tokių, sakyčiau, sofistikuotų dalykų, teisės tai čia dar simple, ten yra daugiau sofistikuotumo ten tuose pokyčiuose, tai tada labai aiškiai pasimatė, kad tada FNTT kompetencija ir jų noras atlikti tuos pokyčius, čia maždaug kaip nuo pradžių-gaudysim vagis, iki to, kad tau reikia dirbtinio intelekto duomenų analitikos padalinį turėti, tai gi aišku, kad čia yra nesuvokiamas šuolis minčių tai institucijai, ir jinai paskui pradėjo sakyti, kad gal jūs čia nesvaikit ir užteks čia tų istorijų.“ R5

„Žmonių nebuvo labai daug ten [FNTT] dirbančių, ir labai stiprių irgi nebuvo. Ten keletas žmonių buvo tokie, kurie tikrai iš savęs supranta labai tuos reikalus, ir labai domisi, ir labai dirba, bet šiaip ten vieni kiti dar taip, bet faktiškai, mes kai kalbėjome, ir Seime kaip atėjome jau su ta susitarta pozicija, kad tikrai neprieštaraujame, bet sakome, kad mums reikia papildomai žmonių, tai mes kalbėjome apie papildomą skyrių FNTT, kad būtų įsteigtas papildomas skyrius kokių 5-6-7 žmonės, be abejo apmokyti, ne vien ten teisinio išsilavinimo, gal čia reikėtų kokio ekonomikos ar net gi IT išsilavinimo su aprūpintom darbo vietom, ir vat, kad būtų įsteigta.“ R41

„Tada ir tie nesutarimai su FNTT kažkiek įsijungė, nes ta teisėsauga jinai nekreipė dėmesio, pas ją rizikos suvokimas tikrai po kažkurio laiko ateina ir tada tas toksai vėl institucinio konfliktavimo etapas natūraliai irgi buvo.<...> manyčiau, greičiau tai kyla iš to, kad FNTT, kaip mūsų Financial Investigation Unit, jis yra, kaip čia pasakyti, underskilled, understaff, underfunded. Tai, jeigu tu tokiu būdu savo finansinio žvalgybos agentūrą laikai pridusinęs, tai, na ir tikėtis pokyčio ten yra sudėtinga.“ R3

Atsakingos ministerijos vadovybė ir politiškai palaikė FinTech vystymo siekį:

„Tai tikrai aš mačiau, mes su vadais daug kalbėję buvom apie tai ir mano ta griežta pozicija, kad nežlugdom, nesakome, kad to nereikia, kad to negalime daryti. Sakome - taip, yra grėsmių, trūksta kompetencijų, reikia finansavimo, kad pasikeltume kompetencijas, nusipirktume galbūt papildomas programas, ir taip toliau, bet dirbam. Reikia Lietuvai, o mes prisitaisykim. Tai buvo suformuota tokia pozicija.“ R41

Tačiau laikotarpis, kai pati organizacija rezervuotai žiūrėjo į šią iniciatyvą, užtruko. Siekiant stabdyti tokią sparčią industrijos plėtrą, buvo bendraujama su atsakingais politikais Seime, dėl ko šio institucinio pokyčio klausimai persikėlė ir į politinį lygmenį ir tam tikrais etapais stabdė reikiamų įstatymų pakeitimų priėmimą.

Problemos, iškilusios įsitraukus šiai organizacijai į institucinį pokytį identifikuoja, kad teisminės valdžios institucijos gali turėti centrinę instituciniame lauke poziciją, jei jų prieštaravimas ir riboja ne vien tik resursus, bet ir teisėkūrą. Siekiant spręsti pasipriešinimą, keičiama institucinio lauko struktūra ir formuojama vieša ir privati partnerystė – įsteigiamas PPPKC centras, kuris turėtų amortizuoti trūkstamas kompetencijas.

Kultūrinis-kognityvinis darbas. Įtvirtinimas

Rinkos senbuviai – bankai. Diskutuojant dėl PSD 2 direktyvos perkėlimo į nacionalinę teisę ir jos įgyvendinimo, buvo konstruojami bendri sprendimai, kurie ypač lietė bankų IT infrastruktūros pertvarkymą bei konkurencinės aplinkos pasikeitimą.

Naujiems FinTech rinkos dalyviams įsitvirtinant rinkoje, tradiciniai bankai taip pat prisitaiko prie rinkos poreikių ir spaudimo inovacijoms ir patys pradeda kurti inovacinius sprendimus, tuo įtvirtindami besikeičiančias normatyvines institucijas.

„Ir jie tada patys pradėjo įsijungti. Patys pradėjo savo bankuose vystyti irgi tokias inovatyvias idėjas, ir tų finansinių technologijų diegimą savo operacijose. Tiesiog nebuvo kitos išeities.“ R91

„Mes gi suprantam, kad Lietuvos bankų nėra, mes turim tik filialų vadovus, jie iš tos lietuviškų gal paskatų, realiai tai nusprendė padėti tai ekosistamai.“ R5

Šalyje veikiančių finansinių paslaugų centrų, kurie aptarnauja kitus tradicinius rinkos dalyvius, plėtra vis labiau augina žmogiškųjų resursų kiekį ir poreikį. Vienas iš jų, „Barclays“, įsteigia „Rise“ inovacijų centrą, kuriame yra skatinamos naujų FinTech startuolių veiklos ir bendruomenės. Jų pavyzdžiu paseka ir tradiciniai skandinavieški bankai.

Kultūrinis-kognityvinis darbas. Įtvirtinimas padedant tarptautinėms FinTech kompanijoms.

Augant naujų rinkos dalyvių poreikiams, išsiskiria ir juos aptarnaujančių teisininkų kontorų profiliai, kai vieni pradeda bendrauti ir aptarnauti tradicinius rinkos dalyvius, o kiti – naujuosius rinkos dalyvius. Teisininkai aktyviai tarpininkauja, pritraukiant tarptautines FinTech kompanijas į Lietuvą, o investuotojai vis labiau įsitraukia į naujų dalyvių vystymosi finansavimą, tačiau indikuoja, kad dėl rinkos dydžio ir rizikos kapitalo rinkos seklumo tokių projektų nėra daug.

Įdiegus institucinę inovaciją ir atsiradus galimybei FinTech kompanijoms tiesiogiai jungtis prie SEPA mokėjimų sistemos, rinkoje daugėja naujų rinkos žaidėjų, kurie arba steigiasi ir gauna licencijas šalyje, arba tik prisijungia prie mokėjimų sistemos. Taip keičiasi konkurencinė aplinka rinkoje, o naujiems rinkos dalyviams jungiantis į asociacijas ir vis intensyviau dalyvaujant inovacijas skatinančiuose renginiuose, didėja akcentas į inovacijas ir naujus verslo modelius.

Rinkoje konkurencija nors ir padidėjo, tačiau globaliai veikiančios FinTech įmonės savo veiklos lauką turi platesnį nei šalyje veikiantys komerciniai bankai. FinTech rizikos vertinimo iššūkiai kelia rizikos mažinimo problemą, tačiau globalus FinTech industrijos vystymasis suteikia tarptautiniu mastu dirbantiems FinTech paslaugų pasirinkimo bei licencijavimo alternatyvas kitose šalyse.

Taigi, sukūrus institucinę inovaciją ir ją propaguojant tarptautiniu lygiu, siekiama pokyčio įtvirtinimo ir šios veiklos rezultato – rinkos dalyvių skaičiaus ir apyvartos augimo, ir didesnės naudos valstybei bei vartotojams, kuri pasireiškia didėjant konkurencijai, siūlant inovatyvius sprendimus ir palankesnes kainas vartotojams, skatinant rinkos senbuvų inovatyvumą, taip pat didinant mokėjimų sistemos panaudojimą.

„Tai čia toks natūralus siekis, kad jeigu tu vystai sektorių, jeigu tu kuri sektorių, turi palankią aplinką, tai natūralu, kad norisi, kad čia darytųsi kaip Hub'as. Nes mes ir tikslą netgi buvome išsikėlę, kad mes esame šitame pasaulio krašte Finansinių technologijų hubas, kas iš tiesų imant skaičių, mes tikrai, kol JK buvo ES, tai buvome antri po JK. Tai tikslas ir buvo toks. Tie skaičiai ir statistika visada yra gerai rodyti augimo skalę. Kad ten augimo skalė eina eksponentiškai į priekį, augam, viskas tvarkoje, tai toks, aš tai vadinčiau, kad tai buvo toks natūralus noras parodyti, kad mūsų pastangos duoda tinkamus rezultatus, ir jeigu yra sukurta tinkama bazė ir tinkama aplinka, tai verslas čia ir eina.“ R91

Taigi tam, kad atlikta institucinė inovacija pasiteisintų ir sukurta šalies investicinė aplinka būtų patraukli užsienio dalyviams, suprantant, kad regiono patrauklumas mažėja dėl pinigų plovimo skandalų skandinaviškų bankų padaliniuose, Baltijos šalyse ir atsirado sąlygos išnaudoti „galimybių langą“, kai dėl breksito JK kompanijos ieško relokacijos vietų, reikėjo pritraukti bent kelis didžiuosius užsienio FinTech dalyvius. Tuo tikslu „Investuok Lietuvoje“ inicijavo investicijų pritraukimo renginius „Road Show“. Jų metu aplankomi pagrindiniai FinTech centrai, kuriuose daromi pristatymai, o į šiuos pristatymus vyksta ir pagrindinis institucinių antreprenierių branduolys, ir susijusių valstybės institucijų atstovai. Labai svarbu, kad pokytį inicijavę dalyviai patys įsitraukia į viešinimą, savo dalyvavimu užtikrindami rinkai, kad toks pokytis yra ilgalaikis, o politikams – kad jie prisiima riziką už savo veiksmus.

„Bankas faktiškai kartu su mumis pardavinėjo kartu produktą, tiek mano žmonės skraidydavo, tiek Centrinio banko, [pavardės] – visi kartu tą Lietuvą pristatinėdavom.“ R5

3.6.3. Veikėjų sąveika institucijų internacionalizacijos metu

Institucinių antreprenierių ir kitų instituciniame lauke veikiančių veikėjų sąveika ir jos veikimo būdas institucijų internacionalizavimo metu apibendrinamas **3.29 lentelėje**.

Kolektyvinis institucinių antreprenierių veikimas ir tarpinstitucinės darbo grupės susiformavimas leido sparčiai keisti reguliacinę aplinką, tačiau reikalavo pirmų greitų rezultatų įrodyti, kad institucinis pokytis yra teisingas. Todėl norint reikšmingai viešinti ir komunikuoti apie institucinės aplinkos sukurtas reguliacines, technologines ir normatyvines institucijas, buvo reikalingas FinTech institucinio lauko vystymas šalyje ir viešinimas užsienio šalyse bei naujų rinkos dalyvių, tiek vietinių, tiek užsienio, pritraukimas.

3.29 lentelė. Apibendrinta institucinių antreprenerių raiška ir veikėjų sąveika internacionalizacijos metu

Institucinio lauko dalyviai	Institucinis darbas	Veikla instituciniame lauke	Institucinio antrepreneriškumo raiška	Institucinių antreprenerių sąveika
Kolektyvinis institucinių antreprenerių branduolys	Kolektyvinis normatyvinis darbas	Norminių tinklų formavimas tarp institucinių antreprenerių	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	Koordinuotas veikimas
		Norminių tarpinstitucinių tinklų formavimas	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	
	Propagavimas	Kolektyvinis reguliacinis darbas	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	
	Teorizavimas	Kolektyvinis reguliacinis darbas	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	
	Įtvirtinimas vietiniu mastu	Kultūrinis kognityvinis darbas	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	
	Kolektyvinis įtvirtinimas tarptautiniu mastu	Kultūrinis-kognityvinis darbas	Kolektyvinis institucinių antreprenerių veikimas	
Regulatorius	Įtvirtinimas	Normatyvinis darbas	Regulatoriaus institucinio antreprenerio veikimas	
Politikos formuotojas	Pripažinimas	Reguliacinis darbas	Politikos formuotojo institucinis antrepreneris	
	Norminių tinklų formavimas	Normatyvinis darbas	Politikos formuotojo institucinis antrepreneris	
Politikos įgyvendintojas	Propagavimas	Reguliacinis darbas	Politikos įgyvendintojo institucinis antrepreneris	
MITA	Veiklos įgalinimas	Reguliacinis darbas	-	-
INVEGA	Veiklos įgalinimas	Reguliacinis darbas	-	-
FNTT	Priežiūra	Reguliacinis darbas	-	-
Rinkos senbuviai	Įtvirtinimas	Kultūrinis-kognityvinis darbas	-	-
FinTech	Įtvirtinimas tarptautinių FinTech kompanijų dėka	Kultūrinis-kognityvinis darbas	-	-

Taigi sukurtos institucinės inovacijos internacionalizavimas turėjo įtvirtinti naujas institucijas. Ši galimybė operatyviai pozicionuoti šalį kaip FinTech paslaugų centrui atsirado kartu su atsivėrusiu „galimybių langu“ – breksitu ir jo rinkos dalyviams įnešamu netikrumu (nežinant, ar tai bus kietas, ar minkštasis breksitas ir kaip tai paveiks FinTech įmonių pasportavimą ir veiklos galimybes ES).

„Galimybių langui“ išnaudoti reikėjo labai sutelkto kolektyvinio veikimo ir resursų. Trys ligi tol atlikti veiksmai lėmė, kad veikimas būtų rezultatyvus:

1. Iki tol sutelktas sustiprintas institucinis branduolys – politikų, vadovų, institucinių antreprenierių ir komandos veikimas ir vieningo tikslo matymas.
2. Į rinką orientuotas reguliatoriaus pasikeitimas visos organizacijos lygmeniu, sudarė sąlygas greitam ir efektyviam naujų dalyvių priėmimui.
3. Komandinis ir koordinuotas veikimas – Finmin, LB, „Investuok Lietuvoje“ ir URM leido judėti greitai, efektyviai ir sutelktai bei paskirstyti tinkamus resursus viešinimo ir užsienio dalyvių pritraukimo kampanijai.

Pirmosioms *Road show* iniciatyvoms resursus skiria „Investuok Lietuvoje“, o vėlesniems viešinimo ir investicijų pritraukimo reginiams patvirtinamas beveik 2 mln. vertės ES projektas, kurio įgyvendinimą koordinuoja MITA. Tačiau, kaip teigia informantai, MITA vykdė viešinimo funkciją, tačiau neįsilejo į institucinių antreprenierių branduolį, nors ir būdama atsakinga už inovacijų vystymą, turėjo tam sąlygas, tačiau dėl tam tikrų organizacijos ir jos veikėjų savybių bei vaidmens supratimo, tai neįvyko.

Aktyviai viešinant Lietuvoje atliktą institucinę inovaciją ir reguliacinius pokyčius ir į šį procesą įsitraukiant visiems institucinio branduolio dalyviams ir juos palaikantiems vadovams, gaunama sinergija, kadangi pagal savo viešai atliekamą vaidmenį, reguliatorius tokiuose renginiuose informuoja apie pokyčius ir poziciją, politikos formuotojas išsako valstybės poziciją, o už TUI pritraukimą atsakinga „Investuok Lietuva“, suteikia efektyvų palaikymą užsienio įmonių steigimo metu. Kiti dalyviai kartu su rinkos dalyviais ir tarpininkais sudaro palaikančias sąlygas. Dalyvaudami verslo misijose ir parodose, FinTech institucinio lauko dalyviai sustiprina savo tarpusavio ryšius, motyvuoja kitus dalyvius įsitraukti bei išryškina trūkstamas ekosistemos vystymosi dalis.

Komunikuojant šalies viduje, taip pat formuojamos naujos kognityvinės nuostatos ir sukeliamas emocinis susidomėjimas, vadinamasis „hype-“, skatinantis į institucinio lauko kūrimo veiklą įsitraukti ir kitas valstybės institucijas bei rinkos dalyvius.

Tačiau, kaip ir diskutuojama teorinėje dalyje, yra susiduriama su kolektyvinio veikimo dilema: vieni veikėjai nori gauti daugiau naudos ir siekti savo asmeninių tikslų, kiti, matydami, kad negali lyderiauti, atsitraukia ir neieško jėgų, treči įsitraukia tik laikui bėgant suprasdami, ketvirti, matydami resursų ir kompetencijų trūkumą bei didėjančią darbo krūvį, priešinasi pokyčiui.

Ribotas institucinio dėmesio laikas. Informantai pažymi, kad įgyvendinant pokyčius ir sutelkiant institucijas kolektyviam darbui, dėmesio sukoncentravimo laikas yra ribotas. Kadangi valstybėje vyksta ne viena reforma, pakėlus ją į politinį lygį, sulaukiama nuolatinio žiniasklaidos ir vartotojų / elektorato susidomėjimo. Todėl

„galimybių langas“, kai sutelkiamas emocinis susidomėjimas, politinis įsitraukimas ir kada reikia atlikti pokytį, yra ribotas, nes po tam tikro laiko iškyla naujos reformos iniciatyva. Iš kitos pusės, dalyviams įsitraukiant į naują veiklą, tai pareikalauja ir dėmesio, ir papildomų mokymosi bei žinių kaupimo resursų, kurie dažnai kompensuojami asmeniniu laiku. Toks intensyvus įsitraukimas irgi yra trumpalaikis, nes atsiranda institucinis nuovargis. Valstybės tarnybos sukeltos problemos, kai už papildomas iniciatyvas nėra skatinama, sudaro trečią problemų bloką, nes asmeninės naudos vedami veikėjai gali įsitraukti, tačiau laikui bėgant jie arba pasirenka pelningesnes veiklos sritis, arba praranda motyvaciją.

4. TEORIJOS VYSTYMAS IR DISKUSIJA

Šis tyrimas atskleidžia daugialypį institucinio pokyčio procesą, kai netipinis kolektyvinių institucinių antreprenierių veikimas padeda išspręsti ne tik įtinklinto veikimo problemą, bet ir kolektyvinio veikimo dilemą spartaus institucinio pokyčio metu skaitmeninę transformaciją patiriančiame sektoriuje. Empirinė duomenų analizė leidžia teorizuoti naują kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo tipą, kuris įvardinamas kaip *kolektyvinis institucinių antreprenierių branduolys*. Teorijos vystymo dalyje aptariamos jo formavimosi prielaidos, formavimosi etapai, veikimo mechanizmas ir poveikis instituciniam pokyčiui.

Kaip atskleidžia empiriniai duomenys, instituciniame lauke veikiantys rinkos dalyviai nesiekia, o ir nepajėgia pakeisti reikiamų reguliacinių institucijų, tačiau deinstitucionalizuoja esamą institucinį lauką, diegdami naujas normatyvines ir kognityvines institucijas. Tačiau jie neįstengė pakeisti technologinių institucijų ir reguliacinių institucijų, t. y. pakelti pokyčio iš ekonominių į politinių institucijų lygmenį. Analizė atskleidžia, kad mažoje atviroje rinkoje atsiradusių naujų rinkos žaidėjų, nors jie ateina ir su stabiliai veikiančių verslų patirtimi, vis tik yra per mažai ir jie neturi tiek finansinių ir laiko resursų, kad suformuotų kolektyvinį veikimą, pakankamą institucijoms keisti. Dar daugiau, ES vieningos rinkos sąlygomis daugumai jų apsimoka ir yra naudingiau veiklą steigti startuoliams patrauklesnėse jurisdikcijose, turinčiose ir didesnę vartotojų, ir investuotojų potencialą. Todėl tik centrinio lauko dalyvių įsitraukimas leidžia įvykti greitam instituciniam pokyčiui, atnešančiam šaliai reikšmingus pokyčius tarptautiniu lygmeniu.

Šis tyrimas atskleidžia, kad institucinis pokytis reguliuojamose industrijose yra dinamiškas, kompleksinis procesas, apimantis ne vien tik ekonominį, bet ir politinį lygmenį. Ir nors, kaip aptarta 1.1.3. dalyje remiantis evoliuciniu požiūriu, teoriškai ir empiriškai nagrinėjamas „kelio priklausomybės“ fenomenas parodo ankstesnių įvykių svarbą bei paaiškina jų priežastingumą, kodėl kai kurių šalių institucijos negali lengvai adaptuoti pirmujančių šalių praktikų ir naujovių, kad ir kaip jos norėtų, tačiau empiriškai šis atvejis atskleidžia kitą, savarankiškai konstruojamo „kelio“ vystymosi perspektyvą, kuri, nors turi sąsają su kelio priklausomybės efektu, ypač sekant technologinio artefakto – mokėjimų infrastruktūros vystymosi – evoliuciją, tačiau būtent dėl institucinių antreprenierių ir veikėjų sąveikos instituciniame lauke yra suformuojama nauja industrijos vystymosi perspektyva.

Nors „kelio priklausomybės“ teorija teigia, kad po mažesnių ar didesnių įvykių yra įtvirtinami ankščiau suformuoti ryšiai ir sprendimai, o dėl grįžtamojo ryšio „užrakinama“ ir sustiprinama vystymosi trajektorija, ir taip institucijos tampa atsparios pokyčiui (Ebbinghaus, 2005; Sydow ir kt., 2009; Evenhuis, 2017). Didėjančios naudos principas ypač sustiprėja žinioms intensyviuose sektoriuose ir šalyse, kurios pirmosios užsitikrina lyderystę, greičiau susikuria santykinę pranašumą toje srityje ir jį lengviau išlaiko (Pierson, 2000). Tačiau „kelio priklausomybės“ modelis, akcentuodamas istorinių, ankstesnių įvykių svarbą, formuojant ateities įvykių seką, taip pat atskleidžia, kad ši struktūra dažniausiai išlieka stabili tik tol, kol neįvyksta esminiai pokytį skatinantys įvykiai ar krizės (Evenhuis, 2017). Šis tyrimas

įsilieja į naują, pastaraisiais dešimtmečiais nagrinėjamą „kelio kūrimo“ (angl. *path creation*) fenomeną (Garud ir Karnoe, 2001), kuriame centrinių vaidmenį vaidina ribų laužytojai – „kelio“ kūrėjai, kurie nepaiso esamų institucinių struktūrų spaudimo ir sąmoningai nuo jų nukrypsta, norėdami kurti naują vystymosi perspektyvą. Empiriškai analizuojant FinTech vystymosi procesą Lietuvoje (3 skyrius) pastebima, kad reguliatoriaus ir politikos formuotojai bei politikos įgyvendintojai, suprasdami sektoriaus vystymosi evoliuciją tiek industrijos, tiek šalies ir tarptautiniu mastu, geba tinkamu momentu imtis iniciatyvos ir keisti esamą vystymosi trajektoriją.

Šis tyrimas atskleidžia, kad reguliuojamose industrijose evoliucinis ir suplanuoto pokyčio teoriniai požiūriai gali susilieti. Verslo organizacijoms prisitaikant ir perimant naujas globalizacijos, technologinio vystymosi ir skaitmenizacijos įnešamas inovacijas ir praktikas, vyksta laipsniška formalių ir neformalių institucijų evoliucija, o centriniai institucinio lauko dalyviai, tokie kaip reguliatorius ir politikos formuotojai, taip pat gali imtis iniciatyvos ir paspartinti institucinį pokytį, ypač jei jų žinioje ir atsakomybėje yra technologiniai artefaktai, kurie veikia kaip institucijų pernešėjai. Kaip ir Garud ir Karnoe (2001) pasiūlytame „kelio kūrimo“ modelyje, centrinių vaidmenį atlieka instituciniai antreprenieriai, kurie sąmoningai keičia įvykių tėkmę ir kurie ne pasyviai plaukia pasroviui, naviguodami tarp tinkamų įvykių, tačiau patys, būdami antreprenieriški ir turintys reikiamų žinių bagažą bei drąsiai veikdami kitais būdais, negu nustato visuotinai priimtos socialinės normos ar taisyklės, kuria naują kelią realiu laiku ir formuoja naujai atsirandančias praktikas ir būdus, sprendžia iškilusias dilemas ir tai vėliau transformuoja visą institucinį lauką. Tačiau šiame tyrime centrinių sutelkiančio ir transformuojančio veikėjo vaidmenį užima reguliatorius.

Šis tyrimas taip atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių elementų, svarbių kelio kūrimo procese, yra laikas, per kurį naujos iniciatyvos sėkmė turi spėti įsitvirtinti, ir šie procesai reguliuojamose industrijose turi politinio ciklo svarbą. Taigi šio tyrimo metu pastebėta sinergija tarp industrijos veikėjų ir centrinių politikos formuotojų, įgyvendintojų ir reguliatoriaus organizacijų į institucinio pokyčio teorijos vystymą įneša naujų įžvalgų.

4.1. Kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio formavimosi prielaidos

Institucinio antreprenieriškumo teorija teigia, kad instituciniam antreprenieriškumui pasireikšti ir įveikti susaistytos veikos dilemą yra svarbios institucinio lauko sąlygos ir veikėjų socialinė pozicija (Battilana, 2006; Battilana ir kt., 2009), tačiau empirinė FinTech institucinio pokyčio analizė ilgalaikiu laikotarpiu (2004–2018) atskleidė, kad šiam procesui yra svarbūs labiau niuansuoti veiksniai.

1. **Įvairialygės institucinio lauko sąlygos.** Nors dažniausiai FinTech institucijų pokytis yra siejamas su globaliais veiksniais (1.2.1. skyrius), tokiais kaip globalios finansų krizės paskatintas finansinių paslaugų sektoriaus liberalizavimas, technologijų vystymasis, inovacijos ir skaitmeninė transformacija (Philippon, 2016; Arner ir kt., 2016; Gomber, 2017; Anagnostopoulou, 2018), iš empirinių duomenų analizės kiekviename institucinio

pokyčio etape pastebima, jog FinTech vystymuisi reikia daugiau prielaidų. Todėl empirinių duomenų analizė leidžia apibendrinti, kad nagrinėjant institucinio pokyčio prielaidas pirmausia verta išskirti **kelių lygių – tarptautinio, šalies ir industrijos lygio – institucinį lauką veikiančias išorinės aplinkos sąlygas**. Tai iš dalies pagrindžia paaiškinimą, kodėl, esant vienodoms tarptautinės aplinkos sąlygoms, galiojusioms visoms ES šalims, toks spartus FinTech pokytis įvyko tik kai kuriose iš jų (Global FinTech Index, 2020). Tai taip pat patvirtina, kodėl konkrečios šalies ir industrijos kontekstas yra svarbus vertinant, ar susiformuos reikiama įtampa instituciniame lauke, kurios reikia, kad pasireikštų institucinis antrepreneriškumas.

Tačiau taip pat pastebėtina, kad institucijų formavimuisi yra svarbūs ir dėl tarptautinių ir šalies aplinkybių atsirandantys „galimybių langai“. Jie dėl politinių ir reguliacinių pokyčių tarptautiniu mastu įgalina šalyje veikiančius institucinius antreprenerius pastebėti naujas galimybes ir įgyti konkurencinį pranašumą, pavyzdžiui, prisijungus prie euro zonos, naujai pritaikyti turimus materialinius artefaktus – technologinę mokėjimų infrastruktūrą ar išnaudoti dėl breksito atsiradusią galimybę pritraukti naujus tarptautinius rinkos dalyvius ir pan.

2. **Išsibarstę pavieniai instituciniai antrepreneriai skirtingose organizacijose**, turintys skirtingas ekspertizmo sritis, kurie veikia legitimuodami ir įtvirtindami naujas taisykles, praktikas ar sektoriaus kategorijas. Institucinio pokyčio analizė atskleidė, kad institucinis organizacijų laukas yra įvairialypis, todėl instituciniai antrepreneriai ir kiti motyvuoti veikėjai gali atsirasti skirtingose lauko srityse, dėl ko jų tipologija ir yra skirtinga – rinkos, regulatoriaus, politikos formuotojo ir pan. (Oliver, 1991; Kalantaridis ir Fletcher, 2012; Elert ir Henrekson, 2016; Gunduz ir kt., 2017; Bakir ir Jarvis, 2018; Bakir ir Gunduz, 2019; Jabotinsky ir Cohen, 2020; Petrova, 2021). Jie kuria naują socialinę realybę ir, atsiedami esamas praktikas nuo jau nusistovėjusių, geba deinstitucionalizuoti ir kurti naujas institucijas, nors ir veikdami ne visame instituciniame lauke. Kaip ir aptariama teorinėje dalyje, tokių pavienių institucinių veikimas gali vesti prie institucinio pokyčio (Garud ir Karnoe, 2005; Jabotinsky ir Cohen, 2020), tačiau toks pokytis dažnai nėra spartus. Tačiau kaip atskleidžia empiriniai duomenys, pavienių institucinių antreprenerių atsiradimas skirtingose institucinio lauko srityse yra svarbi prielaida kolektyviniam institucinių antreprenerių branduolio formavimuisi, nes sudaro galimybes sutelkti panašiai mąstančius veikėjus ir paspartinti pokytį.
3. **Centrinio institucinio antreprenerio intelektualinė lyderystė**. Nors ankstesniuose institucinio antrepreneriškumo tyrimuose daug dėmesio yra skiriama institucijų antreprenerių socialinei pozicijai, tačiau ji referuoja į susaistytos veikos dilemą (Battilana, 2006; Battilana ir kt., 2009). Tačiau šis tyrimas atskleidė, jog viena iš kertinių prielaidų reguliuojamoje industrijoje yra centrinio institucinio antreprenerio intelektualinė lyderystė, nes reguliuojamoje industrijoje pokyčiai susiję su strateginiais sprendimais ne tik institucinio lauko, bet ir nacionaliniu

mastu, todėl sprendimai yra kompleksiniai ir politizuoti. Intelektinė lyderystė yra individo gebėjimas kurti stiprias idėjas, kurios skatina mokslo, socialines, technologines ar institucines revoliucijas, jis geba transformuoti visuomenę, sukurdamas aiškią ateities viziją (Macfarlane, 2011; Rooney ir McKenna, 2008). Empirinių duomenų analizė „proto“ institucijų etape ir atskleidė, kad tokiomis savybėmis ir pasižymėjo centrinis institucinis antreprenieris, gebantis kurti transformuojančias idėjas ir atkakliai jas įgyvendinti.

4. **Centrinės organizacijos transformacijos svarba.** Empirinių duomenų analizė „proto“ institucijų etape atskleidžia, kad FinTech institucijų kūrimo iniciatyvai pasireikšti reguliuojamoje industrijoje, siekiant įveikti susaistytos veikos dilemą, buvo būtina rinkos dalyvių priežiūra ir vartotojų interesą ginančios bei tarptautiniu mastu operacijas įgalinančios technologinės infrastruktūros, valdančios centrinės organizacijos transformacija, nes reguliatorius ir yra ta organizacija, kuri sektoriuje formuoja ir prižiūri specifines taisykles ir jų laikymąsi, bei formuoja praktikas ir supratimą, kas yra teisėta, o kas ne, ir valdo technologinį resursą. Organizacijos vadovui vykdant reorganizaciją, pakeičiama kultūra, mąstymo nuostatos ir ryšiai, sudarant sąlygas instituciniam antreprenieriui atsirasti. Be to, organizacijos funkcijų praplėtimas, kuris apėmė sprendimą sujungti viso finansinių paslaugų sektoriaus priežiūrą ir vartotojų ginčų sprendimą, ir tai, kaip toks pokytis buvo interpretuotas reguliatoriaus organizacijos viduje, sukėlė heterogeninę institucinės logikos disbalansą, kai vienoje organizacijoje pradeda vyrauti kelios institucinės logikos (rinkos ir priežiūros), kurį sprendžiant subalansuojami gebėjimai ir vystyti rinką, ir prižiūrėti rinkos dalyvius, ir vienoje organizacijoje pasiekiamas ir rinkos, ir reguliatoriaus logikų balansas. Tai nėra institucinės logikos pasikeitimas, kuris lemia institucinį pokytį, kaip tai įvardinama mokslinėje literatūroje (Thornton ir Ocasio, 2008), tačiau būtent prieštaraujančių logikų suderinimo poreikis tampa svarbus. Tačiau jei rinkoje nors viena iš šių funkcijų – rinkos vystymo ar dalyvių priežiūros – yra išsklaidyta, sklandžiam institucinio pokyčio vyksmui būtų svarbūs visų tokių organizacijų pokytis.

Taigi šio tyrimo metu atskleistos kolektyvinio institucinio antreprenieriškumo prielaidos apima įvairialyges aplinkos sąlygas, išsibarsčiusius pavienius institucinius antreprenierius skirtingose organizacijose, centrinio institucinio antreprenierio intelektinė lyderystė ir centrinės organizacijos transformacija. Tokios kolektyvinio institucinio antreprenierių branduolio formavimosi prielaidos reguliuojamoje industrijoje atskleidžia papildomas sąlygas ir praplečia anksčiau diskutuotas institucinio antreprenieriškumo teorijoje (Battilana ir kt., 2009).

4.2. Kolektyvinio sustiprinto institucinių antreprenierių branduolio formavimosi etapai

Empirinėje tyrimo dalyje išanalizavus institucinį darbą skirtingose diskusijų erdvėse ir reguliacinių, normatyvinių ir kognityvinių institucijų formavimo bei

technologinių artefaktų pokyčio metu reguliuojamame ir skaitmeninę transformaciją patiriančiame sektoriuje, konceptualizuojama, kad institucinio pokyčio metu veikia kolektyvinio institucinio antrepreneriškumo modelis, kuris apibūdinamas kaip sustiprintas kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolys, o jo formavimosi etapai yra šie: išskaidyta pavienių institucinių antreprenierių veikla, branduolio „kevalo“ suformavimas, centrinio institucinio antreprenerio atsiradimas ir pavienių institucinių antreprenierių sutelkimas; institucinių antreprenierių branduolio suformavimas ir „uždegantis“ kolektyvinis veikimas. Šiame skyriuje plačiau aptariami kiekvienas iš šių etapų.

4.2.1 Išskaidyta pavienių institucinių antreprenierių veikla deinstitucionalizacijos metu

Pavienių rinkos institucinių antreprenierių veikla. Naujų rinkos dalyvių, kaip institucinių antreprenierių vaidmuo, kai jie kuria ir keičia institucijas, aptartas disertacijos teorinėje dalyje, 1.1.6. skyriuje. Šis empirinis tyrimas atskleidžia, kad reguliuojamoje ir tarptautiniu mastu veikiančioje paslaugų industrijoje institucinio organizacijų lauko periferijoje esančių naujų rinkos institucinių antreprenierių vaidmuo ryškiausiai pasireiškia deinstitucionalizacijos etape, kai dėl išorinės aplinkos sąlygų ir skaitmeninio ir technologinio vystymosi, kuriamų inovacijų bei dėl veiklos tarp rinkos senbuvų yra kvestionuojamos nusistovėjusios institucinės struktūros, formuojamos naujos normatyvinės ir kognityvinės institucijos, t.y. praktikos ir supratimas apie tai, kaip dalyviai instituciniame lauke veikia, ir apie mąstymo modelius, kas yra teisėta ir priimtina, o kas ne.

Tačiau reguliacinių institucijų pokytis, kai legitimuojamos naujos paslaugos ir įtvirtinama nauja mokėjimų FinTech įmonių kategorija, įvyksta tik ES mastu priėmus atitinkamą reguliavimą direktyvų forma, o su tuo susiję įstatymai šalyje priimti ir keičiami tik tada, kai tai nurodo ES direktyvos. Kiti kartiniai reguliaciniai ir technologiniai barjerai – įstatymų neatitikimai, su kuriais deinstitucionalizavimo ir „proto“ institucijų etapuose susidūrė nauji rinkos dalyviai, pavyzdžiui, galimybė lygiomis teisėmis naudotis mokėjimų sistema, teikti IBAN sąskaitas, atlikti skaitmeninį klientų identifikavimą, išlieka institucinių spragų pavidalu.

Taigi, vien tik pavieniui veikiantiems naujiems rinkos antreprenieriams šie pokyčiai buvo sunkiai įveikiami, nes remiamasi į ES ir Lietuvos mastu galiojanti teisinį reguliavimą ir teisėkūrą, kurią formuoja ir įtvirtina politikos formuotojai ir reguliatorius. Nors ir ankstesni empiriniai tyrimai parodo (Lounsbury, 2007), kad instituciniame lauke nauji verslo modeliai ir inovacijos ne visada įsitvirtina, tampa legitimūs arba įveikia institucines spragas (Tu ir Meredith, 2015; Barry ir Caron, 2015), šis tyrimas atskleidžia, kad tarptautiniu mastu veikiančioje reguliuojamoje industrijoje ir šaliai priklausant ekonominei bendrijai nedidelės šalies vietinių rinkos institucinių antreprenierių pastangų nepakanka, norint keisti reguliacines institucijas.

Empirinė šio atvejo analizė atskleidė, kad deinstitucionalizacijos etape nauji rinkos antreprenieriai neveikė išvien ir turėjo savo verslo tikslų. Ankstesni moksliniai tyrimai teigia (Sine ir David, 2003; Ozcan ir Gurses, 2016), kad institucinį pokytį geba daryti rinkos antreprenieriai formuodami asociacijas, jie veikia kolektyviai bei

institucionalizuoja pokyčius ir reguliacinėse, ir normatyvinėse institucijose. Toks kolektyvinis veikimo būdas per asociacijas reguliuojamose industrijose, rinkos antrepneriams leidžia įgauti politikos formuotojų palaikymą ir įveikti reguliatorių, kuris įvardinamas kaip pokyčio metu atsiradęs „barjeras“ (Ozcan ir Gurses, 2016).

Be to, kaip ir aptarta teorinėje dalyje, dažniausiai institucinis pokytis būna inicijuojamas periferinių institucinio lauko dalyvių, kurie siekia keisti aplinką ir įgyti daugiau galių bei prieigos prie resursų. Tačiau šis tyrimas parodė, kad mažoje ir atviroje ekonomikoje, reguliuojamoje rinkoje nauji periferiniai ar iš kito institucinio lauko (IT) ateinantys rinkos antrepneriai ne tik negali, bet ir nesiekia pakeisti reguliacinių institucijų. Jie linkę naudotis įstatymų spragomis ir inovuodami naudotis „neprieštaravimų“ praktikomis. Institucijų pokytis diegiant inovacijas aptariamas teorinėje dalyje (Burns, 2018; Onsongo, 2019), tačiau šio atvejo analizė atskleidė, kad įstatymų keitimas ir institucijų kūrimas naujai susikūrusiems verslams ir startuoliams mažoje ir atviroje rinkoje yra procesas, į kurį jie, netgi skirtingai, nei diskutuota teorinėje dalyje (Schuler, Rehbein ir Cramer, 2002; Mizruchi, 1992), nesiekia įsitraukti nei ieško politikų palaikymo, o veikimas „pilkoje zonoje“ iki tam tikro verslo dydžio yra netgi naudingas konkurenciniam pranašumui įgauti.

„Proto“ institucijų etape, nors rinkos instituciniai antrepneriai ir tampa legitimūs ir vis dar veikia atskirai, jie bando formuoti ir veikimą per industrijos asociacijas. Tačiau šis veikimas silpnas, nes dėl rinkos dydžio jų nėra daug, o globaliai veikiančioms naujoms tarptautinėms įmonėms yra lengviau pakeisti veiklos jurisdikciją nei stengtis pakeisti reguliavimą ir perkelti savo veiklą bei įsiliesti į daugiau resursų ir mažiau reguliacinių barjerų turinčias jurisdikcijas. Mokslinėje literatūroje taip pat yra tyrimų, kurie akcentuoja (Baumol, Litan ir Shramm, 2008; De Soto, 2009), kad būtent reguliuojamose industrijose naujiems rinkos dalyviams yra be galo sunku įsitraukti į su pokyčiais susijusių įstatymų keitimą, nes kaštai, laikas ir resursai, kurių reikia tokiems veiksams, smarkiai sumažina startuolių sėkmę pradėti veiklą (Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes ir Shleifer, 2002).

Sėkmingas FinTech rinkos antrepnerių veikimas globalioje rinkoje, esant įvairialygiams (angl. *multilevel*) institucinėms spragoms ir nekeičiant institucinės aplinkos, yra charakteringas ir blokų grandinių technologiją naudojančioms FinTech rinkos dalyviams, kaip analizuojama Šilenskytės, Butkevičienės ir Dhanaraj (2023) empiriniame straipsnyje. Antrepneriai, kuriantys globalius skaitmeninius verslus, gali sėkmingai taikyti įvairias strategijas, pavyzdžiui, jurisdikcinį arbitražą, ir dėl kelių lygių globalių ir šalies mastu esančių institucinių spragų naviguoti ir veikti labai sėkmingai. Šie ir gretutiniai empiriniai tyrimai tik patvirtina Butkevičienės ir Sekliuckienės (2022) teorines išvagas, kad skaitmeninės tarptautinės naujos įmonės veikia kitaip nei tarptautinės tradicinės kompanijos ir prielaidos jų aktyviam strateginiam atsakui keičiant institucinę aplinką yra kitokios, nei iki šiol diskutuota mokslinėje literatūroje.

Rinkos institucinių antrepnerių veikla svarbi sudarant pagrindą instituciniam pokyčiui ardant kognityvines ir normatyvines institucijas, kad vėliau, ES mastu pasikeitus reguliacinėms institucijoms, šalyje susiformuotų prototipinės institucijos, atsiradusios ne tik dėl teisės aktų, bet jau ir su naujomis praktikomis ir supratimu. Ir

nors kurdami paslaugų ar verslo modelių inovacijas jie nukrypsta nuo įprastų praktikų (Garud ir Karnoe, 2001), tačiau jiems svarbu įgauti legitimumą institucinio lauko dalyvių akyse (Aldrich ir Baker, 2001), todėl konkuruodami, diskutuodami, bylinėdamiesi su institucinio lauko dalyviais, jie įtvirtina naują suvokimą apie naujovišką skaitmenizuotų mokėjimų ir elektroninių pinigų paslaugų teikimą, taip sukurdami naują rinkos dalyviams, reguliuotojui ir politikos formuotojams suprantamą ir apčiuopiamą realybę. Taigi komerciniais ryšiais grįsti veikėjų santykiai prisideda prie tokios realybės kūrimo konkrečioje šalyje ir yra svarbūs, nes nors tokių mokėjimų paslaugų įmonių pasauliniu mastu (pvz., *Paypal*) jau buvo ir anksčiau, tačiau būtent dėl šalies reputacijos (kibernetinių nusikaltimų skaičiaus ir prasto šalies reitingo vertinimo) buvo ribotas tokių paslaugų paplitimas, ir dėl to vien globalių veikėjų kitose jurisdikcijose nepakako naujam supratimui tarp institucinio lauko dalyvių suformuoti.

Antra, naujų rinkos dalyvių legitimumo įgijimas ir patikimumas instituciniame organizacijų lauke buvo labai svarbus ir istorinio konteksto perspektyvoje, kadangi ankstesnė, pakankamai trumpa šalies 30 metų patirtis, paliko istorinį išspaudą apie oportunistinę lietuviškų finansų dalyvių veiklą. Tai yra būtent apie pirmąją bankų krizę (1994–1996), labai greitą ir oportunistišką finansų dalyvių augimą ir jų griūtį bei nuostolį visuomenei ir verslui, vėliau – bankų ir kredito unijų bankrotus ir greitųjų kreditų teikėjų spartų augimą ir nepakankamą reguliavimą bei dėl to atsiradusias didžiules palūkanas (iki 400 %) ir gyventojų prasiskolinimą. Todėl atsakingas naujų mokėjimų rinkos dalyvių veikimas ir dėmesys visuomenės interesui buvo svarbi šalies institucinės aplinkos sąlyga, kad tiek kiti institucinio lauko dalyviai, tiek reguliatorius naujus rinkos dalyvius pamatytų kaip partnerius, siekiant visuomenės intereso. Šie veiksniai nusvėrė tradicinių rinkos dalyvių pastangas neigti naujos realybės atsiradimą ir naujų dalyvių rizikingumą, siekiant stiprinti savo poziciją instituciniame lauke.

Trečia, teorinėje dalyje priimtas rinkos institucinių antreprenierių kolektyvinio veikimo modelis (Ozcanir Gurses, 2016; Rao, 1998) nagrinėtu FinTech rinkos antreprenierių atveju mažoje ir atviroje rinkoje neveikė. Kaip patys empiriniame tyrime dalyvavę rinkos dalyviai akcentavo, jie, nors ir pabandė, tačiau nesusitelkė į stiprią bendrą organizaciją. Pastebėtina, kad deinstitutionalizacijos ir „proto“ institucijų vystymosi etape pavienis nekoordinuotas veikimas ir geranoriškas barjerų įvardinimas bei reguliatoriaus raginimas keisti situaciją, buvo svarbus žingsnis, skatinantis bendradarbiavimą ir tolimesnius institucinio pokyčio etapus bei reguliatoriaus išitraukimą, kas parodo kitokį rezultatą nei teorinėje dalyje aptartas veikimas per asociacijas (Gerses ir Ozcan, 2015). Svarbu, kad savo aktyvia veikla ir drąsiu naujos kartos paslaugų įtvirtinimu bei technologiniu pranašumu, vietiniai rinkos naujokai suardė nusistovėjusius ryšius tarp rinkos dalyvių ir sukėlė joje įtampą, kuri pasireiškė augančiomis ir viešai eskaluojamomis konkurencinėmis kovomis tarp rinkos senbuvų ir naujokų, t. y., kai yra destabilizuojama sistema, ji atkreipia kitų, ypač už finansinių paslaugų priežiūrą ir stabilumą atsakingų priežiūros institucijų dėmesį, ir šie gali imtis tolimesnių veiksmų situacijai rinkoje spręsti, t. y. gerinti institucinę aplinką ir sudaryti vienodas sąlygas visiems dalyviams.

Svarbu pastebėti, kad šiuo atveju kolektyvinio rinkos dalyvių veikimo nebuvimas, t. y. nei asociacijų steigimas, kaip identifikuojama literatūroje (David, Sine ir Haveman, 2012), nei partneriavimas su politiškai stipriomis įmonėmis (Ozcan ir Eisenhardt, 2009), nei socialinių judėjimų formavimas (Rao, 2009) ar kitos formos, kas teorinėje dalyje įvardinama kaip svarbus veiksnys, įgaunant politikų palaikymą, neveikė. Nesant konfrontacijos su naujaisiais rinkos dalyviais, politikos formuotojai ir reguliatorius į pokyčio formavimą galėjo įsitraukti savanoriškai, be spaudimo pasirinkti tik vieną laiminčią pusę. Tai yra, turėdamas poziciją centriniame lauke ir kartinę šalies infrastruktūrą valdančio veikėjo statusą, reguliatorius galėjo pats spręsti dėl savo įsitraukimo kuriant institucinę aplinką lygmens.

Instituciniai antreprenieriai reguliatoriaus organizacijoje. Kita svarbi veikėjų grupė deinstitutionalizacijos etape yra veikianti reguliatoriaus organizacijos lygiu, t. y. jos technologijų kūrimo funkciją atliekantis IT ir mokėjimų sistemų padalinys (1) ir finansinių paslaugų rinkos dalyvių priežiūrą vykdanči priežiūros komanda (2).

IT ir mokėjimų sistemų padalinys, reaguodamas į šalies kontekstą ir tarptautinės aplinkos pokyčius, veikia kurdamas centrinės infrastruktūros technologines inovacijas ir elgiasi kaip institucinis antreprenieris, nes turėdamas galimybę realizuoti industrijai svarbius ir profesinius interesus, stiprina esamas institucijas, bet veikia kaip institucinis antreprenieris, nes nukrypsta nuo visuotinai priimtų technologinių normų tarptautiniu mastu ir sukuria sistemą, kuri yra unikali ES. Šių institucinių antreprenierių veikimas yra nesusietas su naujų rinkos antreprenierių veikla, tačiau būtent ji sukuria tokį materialinį artefaktą, kuris ateityje įgalins spartų institucinį pokytį. Ir nepaisant to, kad tarptautinės aplinkos sąlygos galėjo riboti tokios sistemos tolimesnį vystymąsi, šių veikėjų grupė geba išlaikyti jų pačių kurtą sistemą, inovacinį potencialą ir kompetencijas, net jei besikeičiančių aplinkybių sąlygomis ir tenka laviruoti tarp skirtingų reikalavimų.

Reguliatoriaus rinkos priežiūros komandos, kaip pavienių institucinių antreprenierių svarba pasireiškia tuo, kad jie taip pat deinstitutionalيزuoja esamas institucijas, toleruodami inovacijas rinkoje ir formuodami naujas neprieštaravimo praktikas, o jų veikimas padeda geriau tenkinti vartotojų interesus. Jie prieštarauja įprastai reguliatoriams būdingai logikai, todėl jų įsitraukimas deinstitutionalizacijos etape yra reikšmingas, ypač reguliuojamose industrijose, kuriose skaitmenizacija ir naujos inovacijos keičia nusistovėjusius verslo modelius ir paslaugų teikimą vartotojams.

Taigi šios trys veikėjų grupės – nauji rinkos antreprenieriai, mokėjimų sistemos vystytojai ir reguliatoriaus priežiūros komanda – demonstruoja **nekoordinuotą ir išsklaidytą veikimą (angl. *dispersed agency*)**, kuris apibūdinamas kaip „*veikėjų grupės, kurios nesidalina bendru tikslu, tačiau net ir veikdamos atskirai viena nuo kitos, net to ir nežinodamos, prisideda prie to paties institucinio pokyčio proceso*“, o jų veikla yra išsklaidyta tarp skirtingų veikėjų formuojant rutinas, taisykles ir materialinius artefaktus (Garud ir Karnoe, 2005; Hoogstraaten ir kt., 2020).

4.2.2. Centrinis institucinis antreprenieris ir susaistytos veikos įveikimas

Empirinė analizė atskleidė, kad finansų industrijos mokėjimo paslaugų institucinio pokyčio sėkmė buvo ta, kad prasidėjus sektoriaus deinstitucionalizacijai ir formuojantis prototipinėms institucijoms, regulatoriaus institucijoje įvyko organizacinis pokytis ir atsirado **centrinis institucinis antreprenieris, kuris sutelkė pavienius institucinius antrepnierių ir kuris susiejo vykstančius procesus ir pagreitino** prototipinių institucijų vystymąsi, t. y. keitė nusistovėjusią sistemą finansinių paslaugų sektoriuje, stiprindamas naujas pirmines prototipines institucijas. Institucijų kūrimo iniciatyvai pasireikšti reguliuojamoje industrijoje, siekiant įveikti susaistytos veikos dilemą, buvo būtina centrinės organizacijos transformacija, nes reguliatorius ir yra ta organizacija, kuri sektoriuje formuoja ir prižiūri specifines taisykles ir jų laikymąsi bei formuoja praktikas ir supratimą, kas yra teisėta, o kas ne.

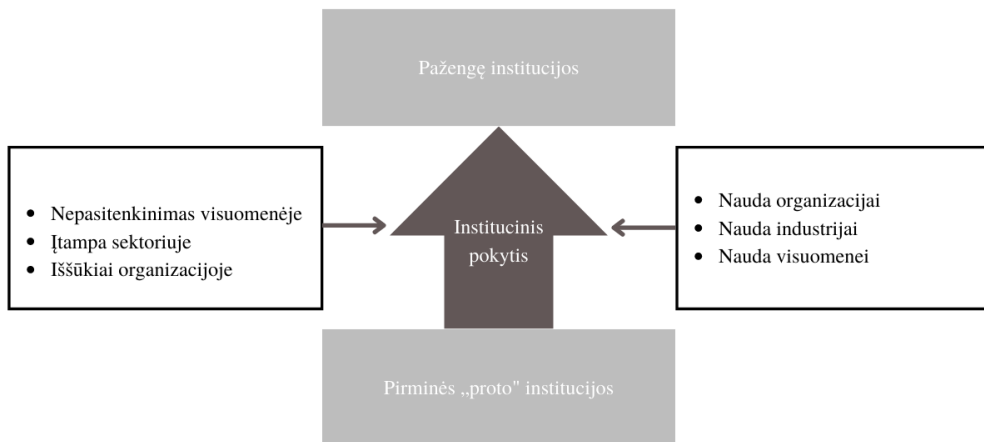
Institucinis antrepnieriškumas, kaip ir aptarta teorinėje dalyje, yra „*tikslinga ir įtakinga veikėjų veikla (angl. agency), kurie, turėdami interesą sukurti konkrečią institucinę aplinką, sutelkia resursus, sukuria naujas institucines struktūras arba iš pagrindų transformuoja jau esamas*“ (Maguire, Hardy ir Lawrence, 2004, p. 657). Šiuo atveju, būtent centrinis institucinis antrepnierių, turėdamas globalią patirtį ir motyvą išlaikyti kartinį šalies finansų infrastruktūros instrumentą ir rasti išskirtinumą šaliai globaliame kontekste, anksčiau nei kiti pamato socialines, technologines ir verslo problemas ir dėl aplinkos sąlygų atsiradusį „galimybių langą“ ir susieja jas ir vietiniu, ir tarptautiniu lygmeniu, t. y. būtent jis pamato tą skirtumą, kas egzistuoja dabar ir kaip gali būti ateityje, ir priimdamas inovatyvius ar kūrybiškus sprendimus jas sprendžia, tikėdamasis naudoti institucinio lauko dalyviams ir vartotojams ateityje. Tačiau teorinėje dalyje teigiama, kad centrinis institucinis antrepnierių turėtų susidurti su veikimo ir struktūros paradoksu (angl. *agency-structure paradox*) ir susaistytos veikos dilema, t. y. ribota motyvą iniciuoti pokyčius, nes pats yra centrinio institucinio lauko dalis ir įtvirtina pačių palaikomą sistemą, dėl ko tampa įstrigęs ir dažnai nesiekia pakeisti esamos sistemos (SEO ir Creed, 2002).

Empirinių duomenų analizė „proto“ institucijų vystymosi metu atskleidė, kad būtent centrinės organizacijos funkcijų praplėtimas, vadovybės pasikeitimas, organizacijos restruktūrizacija ir institucinio antrepnierių, pasižyminčio intelektine lyderyste, atsiradimas iš kito – tarptautinio konteksto, įgalino įveikti susaistytos veikos dilemą. Dar įdomiau, kad kitaip nei ligi šio diskutuota mokslinėje literatūroje (Hoogstraaten ir kt., 2020), šis empirinis tyrimas atskleidžia ir aplinkos sąlygų svarbą, nes tik tada, kai iškyla aštrios krizės ir rinkos sąlygotos nacionalinio lygio problemos bei centrinės institucinio lauko organizacijos problemos, atsiranda asmenybės, kurių socialinė pozicija, ambicijos ir tikslai bei vadovybės palaikymas įgalina padaryti pokytį viso institucinio lauko mastu. Šis tyrimas papildė ir kitų tyrėjų dar tik naujai besiformuojančias teorines išvagas, teigiančias, kad institucinio antrepnierių atsiradimui yra svarbios ne tik aplinkos sąlygos ir specifinis nacionalinis šalies kontekstas (Joosteet ir kt., 2011; Opara ir kt., 2020), bet ir organizacijos kontekstas.

Tačiau empiriniai duomenys taip pat atskleidė, jog centrinio institucinio antrepnierių veikimui svarbus pirmiausia vidinis reguliatoriaus organizacijos veikėjų

palaikymas. Todėl prieš pradėdant pokytį instituciniu lygiu, turi būti suformuoti ir įtvirtinti strateginiam pokyčiui reikalingi veiksmi, paplėstas mąstymas ir pasiektas savanoriškas ar priverstinis reguliatoriaus organizacijos narių įsitraukimas. Tai reiškia, kad **pokytis turi vykti ne tik instituciniu, bet ir organizaciniu lygmeniu**. Radikaliai keičiant esamas institucijas, t. y. sukuriant ir įtvirtinant institucines inovacijas, kurios keistų žaidimo taisykles ir kurios skatintų tolimesnį spartų pokytį, yra tikėtinas institucinio lauko dalyvių atoveiksmis ir pasipriešinimas ir organizaciniu lygmeniu, ir institucinio lauko senbuvų lygmeniu (Ozcan ir Gurses, 2016), kai siekiama atmesti pokyčius ir sugrąžinti sistemą į ankstesnį jos būvį.

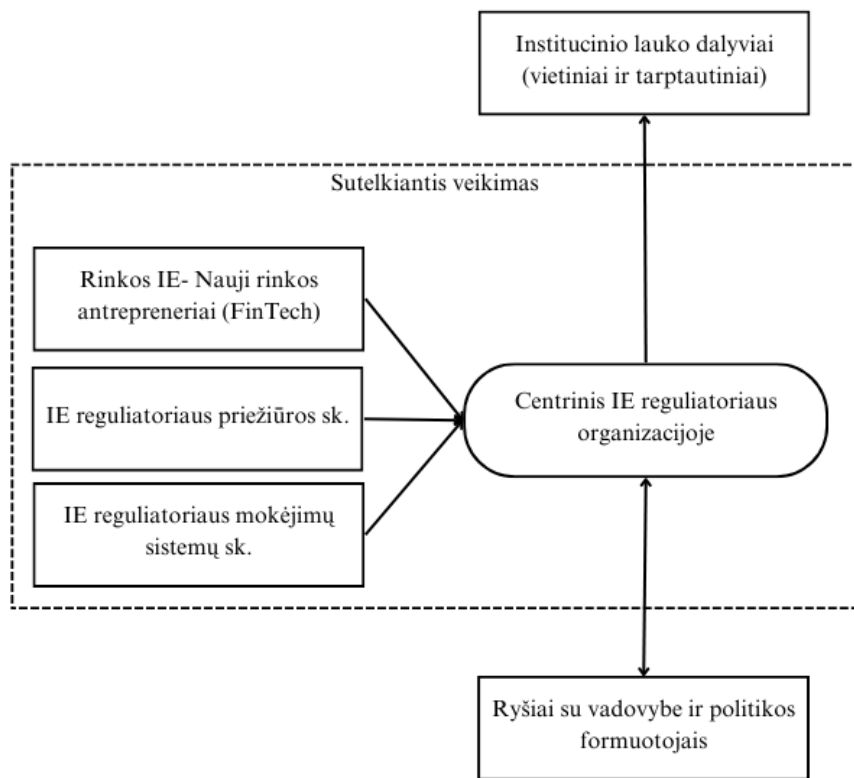
Taigi, aiškinant **centrinio institucinį antreprenerio, kaip transformuojančio veikėjo, atsiradimą**, teigiama, kad kai nauda yra keliais lygiais: *visuomenės interesui (šalies lygiu), industrijai (lygiateisiškai rinkos dalyvių atžvilgiu) ir organizacijos tikslams*, **institucinis antrepreneris radikaliai keičia esamą sistemą ir siekia**, kad formuotųsi naujos ar vystytųsi prototipinės (pradėjusios formuotis naujos) institucijos dar efektyviau. Tai yra jis veikia siekdamas **nacionalinių**, šalies vartotojų gerovei svarbių interesų, **industrijos** dalyvių interesų užtikrinimo – lygiateisiškumo ir sektoriaus vystymosi bei **organizacijos interesų**, sprendžiant identiteto ir materialinių artefaktų klausimus. Tokio reguliatoriaus institucijoje atsiradusio centrinio antreprenerio veikimas yra pavienius institucinius antreprenerius sutelkiantis veikimas, leidžiantis sukurti institucinę inovaciją (**4.1 pav.**).



4.1 pav. Centrinio institucinio antreprenerio, kaip transformuojančio veikėjo, motyvai

Šis empirinis tyrimas taip pat atskleidžia, kad, instituciniam antrepreneriui veikiant tik organizacijos lygmeniu, net jei ji ir užima centrinę poziciją instituciniame lauke, institucinio pokyčio siekiai gali būti neefektyvūs. Tačiau, identifikavus instituciniame lauke besiformuojančius pavienius antreprenerius bei juos sutelkiant ir sujungiant jų žinias, kompetencijas bei iki tol atliktą poveikį, sukurama institucinė inovacija, kuri reikalinga, kad būtų pasiektas transformuojantis proveržis.

Instituciniam antreprenieriui sujungus problemas su galimybėmis instituciniame lauke, susikuria visai kitokios, institucinį lauką transformuojančias taisyklės ir technologiniai sprendiniai, įgalintys skaitmeninių ir globaliai veikiančių verslų prieigą prie technologinės infrastruktūros. Reguliatoriaus organizacijoje esantis centrinis institucinis antreprenieris veikia kaip transformuojantis veikėjas, kuris, turėdamas atitinkamą socialinę poziciją, intelektualinę lyderystę ir antreprenieriškas savybes, sutelkia pavienius veikėjus kurti inovacijas ir kertinius strateginius sprendimus, todėl nurodomas toks pradinis kolektyvinio institucinio branduolio formavimosi etapas (4.2 pav.).



4.2 pav. Pavienių institucinių veikėjų sutelkimas veikiant instituciniam antreprenieriui

Pastebėtina, kad institucinis antreprenieris gali remtis ir hierarchiniais ryšiais, ir kurti bendradarbiaujančiais ryšius vizijai pasiekti. Toks rinkos dalyvių ir reguliatoriaus bendradarbiaujantis ryšys atspindi ne tik reguliatoriaus elgseną, kai valstybė tik reguliuoja, bet kartu vysto naujų taisyklių ir praktikų bendrakūrą, pirmaujančią prieš kitas tarptautinėje erdvėje esančias taisykles, ir išsprendžia institucines spragas, pastebimas ir kituose tyrimuose (Kshetri, 2010).

4.2.3. Institucinių antreprenerių branduolio „kevalas“: institucinio antrepreneriškumo ir politinio palaikymo ryšys

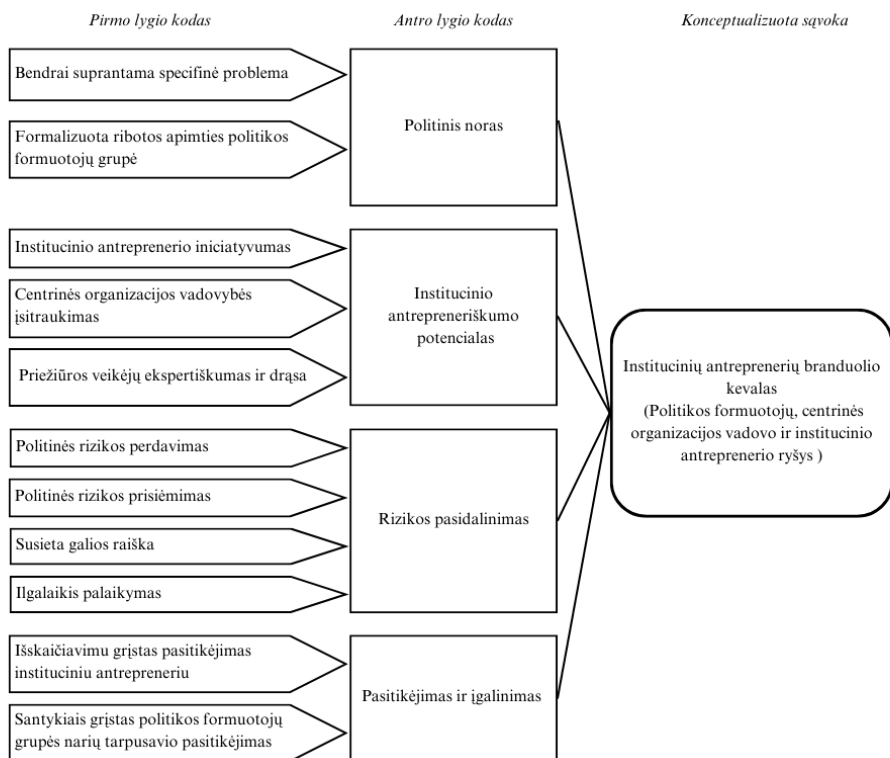
Empirinių duomenų analizė atskleidžia, kad institucinis antrepreneriškumas pasižymi ne tik antreprenerišku problemų ir galimybių susiejimu ir inovatyviais, institucinį lauką keičiančiais sprendimais, kaip diskutuota ir teorinėje dalyje (DiMaggio, 1998; Scott, 2013), tačiau pasižymi ir atliekamų pokyčių rizika, nes ypač reguliuojamame instituciniame lauke tokie pokyčiai paliečia šalyje veikiančius šios rinkos dalyvius ir vartotojus, visuomenės interesą bei jos problemoms jautrius politikus, be to, veikia ekonomiką ir finansų sistemos stabilumą ir yra susiję Ekonominės bendrijos mastu. Todėl institucinių antreprenerių sprendiniai reguliuojamoje industrijoje yra susiję su politikos formavimu, o tokiems pokyčiams reikalinga politinio palaikymo aplinka, leidžianti toleruoti atsirandančią riziką. Pastebėtina, kad ligi šiol rizikos aspektas teorinėje institucinio antrepreneriškumo sąvokoje dėl tyrimų reguliuojamose industrijose trūkumo buvo nagrinėtas mažai (Maguire ir kt., 2004; Battilana ir kt., 2009; Greenwood ir kt., 2017).

Institucinio darbo etapų analizė nenurodo institucinio antrepreneriškumo raiškos tarp politikos formuotojų deinstitutionalizacijos ir „proto“ institucijų etape, tačiau indikuoja apie pokyčiams palankios aplinkos sudarymą. Taigi, atlikus kategorinę analizę, išryškėja sąveika tarp politikos formuotojų ir regulatoriaus organizacijos, kuri suformuoja politinio palaikymo ryšį, užtikrinantį ir įgalinantį institucinių antreprenerių veikimą. Ši veikėjų ryšių konfigūracija yra konceptualizuojama kaip *institucinių antreprenerių branduolio „kevalas“*.

Institucinių antreprenerių branduolio „kevalas“ apibūdinamas kaip politikos formuotojų ir institucinio antreprenerio ryšys esant centrinės organizacijos vadovo palaikymui ir institucinio antrepreneriškumo kontekste jis konceptualizuojamas kaip politinio noro vykdyti institucinį pokytį išraiška, įgalinanti pasireikšti instituciniam antrepreneriui ir ieškoti esamą sistemą keičiančių sprendimų, toleruojant ir pasidalinant iš to iškylančią riziką, kai veikėjų santykiai paremti rizikos pasidalinimu ir pasitikėjimu.

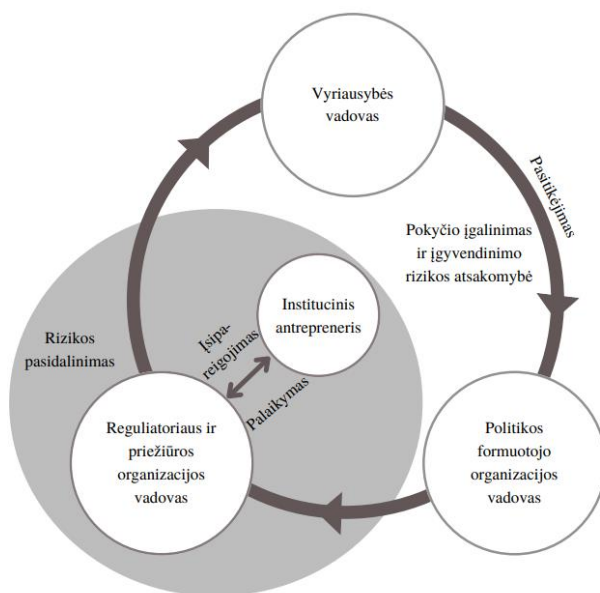
Detaliau aptariamas šios institucinių antreprenerių branduolio „kevalo“ sąvokos konceptualizavimas (4.3 pav.). Gvildenant veikėjų sąveikas institucinio pokyčio metu, empirinių duomenų analizė leidžia atskleisti, kad dėl išorinių daugialygių aplinkos sąlygų ir politinių ciklų susiformuoja politiškai jautrus siekis, kuris teorinėje dalyje įvardinamas politinio noro (angl. *political will*) apibrėžimu ir kuris apima „pagrindinių sprendimų priėmėjų išipareigojimą palaikyti specifinių problemų sprendimą“ (Post ir kt., 2010, p. 659). Nagrinėjamu atveju tai pasireiškė per pagrindinių sprendimų priėmėjų bendrai suprantamą problemą ir formalizuotos ribotos apimties politikos formuotojų, kurie gali patvirtinti, įgyvendinti ir užtikrinti viešąją politiką, grupės norą spręsti problemą. Nors dar deinstitutionalizacijos procese taip pat buvo politinio lygmens tarpinstitucinė grupė tarp įstatymų leidžiamosios valdžios (Seimo), vykdomosios valdžios – finansų politikos formuotojo (Finmin) ir regulatoriaus ir priežiūros organizacijos (Lietuvos banko), bet empiriniai duomenys atskleidė, kad dėl aplinkos sąlygų – globalios finansų krizės padiktuotų iššūkių ir, kaip teigia respondentai, pasiruošimo pirmininkavimo ES taryboje įgytų

kompetencijų ir valdybos pasikeitimo Lietuvos banke – atsirado politinis noras. Sprendimų paieškos pradžioje sprendžiamo klausimo neiškėlimas į viešą politinę dienotvarkę reguliuojamoje industrijoje svarbus, siekiant išvengti politinių oponentų ir rinkos senbuvų mobilizacijos (Lin ir Purra, 2019). Nors politinio noro sąvoka mokslininkų yra detalizuota anksčiau (Post ir kt., 2010), tačiau analizė atskleidė, kad ji buvo svarbi tolimesniam institucinių antreprenierių branduolio formavimuisi, o vėlesniuose etapuose buvo pasiekta politinio noro transformacija į politinę valią, įgalinančią institucinio antreprenierių branduolio susiformavimą ir kolektyvinį veikimą.



4.3 pav. Institucinių antreprenierių branduolio „kevalas“

Tačiau vien tik politinio noro spręsti problemą neužtenka. Tampa svarbus yra **institucinio antreprenieriškumo potencialas**, kuris pasireiškia tokio veikėjo centriniėje organizacijoje atsiradimu ir jo *iniciatyvumu, centrinių organizacijos vadovybės įsitraukimu bei priežiūros ekspertiskumu ir drąsa imtis tokio pokyčio*. Centrinės organizacijos – šiuo atveju reguliatoriaus, kuris atlieka ir priežiūros funkciją, vadovybės įsitraukimas yra svarbus, nes ji yra tiesiogiai atsakinga už priežiūrą industrijoje, o institucinio antrepreniero iniciatyvumas sutvirtina politinio siekio išpildymą. Politikos formuotojų ir institucinio antrepreniero ryšys, formuojantis politinį palaikymą pavaizduotas **4.4 pav.**



4.4 pav. Politikos formuotojų ir institucinio antrepreniero ryšys, formuojantis politinį palaikymą

Rizikos pasidalinimas tarp politikos formuotojų, centrinės organizacijos vadovybės ir institucinio antrepreniero yra kitas svarbus elementas. „Proto“ institucijų vystymosi etape tarp politikos formuotojų, reguliatoriaus vadovo ir centrinio institucinio antrepreniero atsiranda rizikos pasidalinimas, kuris pasireiškia *rizikos perdavimu, susieta galios raiška bei ilgalaikiu palaikymu*, kylančiu iš realaus politinio noro. Susieta galios raiška ir atspindi politikos formuotojo ir reguliatoriaus tarpusavio priklausomybę, o rizikos pasidalinimas yra neatsiejamas nuo tarpusavio pasitikėjimo. Problema ta, kad politikai ir viešosios politikos formuotojai prisiimti riziką gali, bet už jos suvaldymą tampa atsakingas kompetentingos institucijos vadovas. Taigi tokio politinio noro įgyvendinimo rizikos atsakomybė perkeliama ant reguliatoriaus vadovo pečių, todėl svarbu tampa, kad reguliatoriaus vadovas irgi turėtų tą patį siekį ir prisiimtų politinio noro riziką, nes, nepasisekus iniciatyvai, jis nukenčia ir profesinė prasme, ir politinė prasme, kadangi šios organizacijos vadovas skiriamas prezidento teikimu ir Seimo pritarimu.

Pasitikėjimas tarp šių veikėjų yra kertinis institucinių antreprenierių branduolio „kevalo“ elementas, įgalinantis centrinio institucinio antrepreniero reguliatoriaus institucijoje veikimą, sprendimų ieškojimą, kompetencijų, resursų mobilizavimą ir kitų veikėjų telkimą pokyčiui. Pasitikėjimas tarp politikos formuotojų ir centrinės organizacijos vadovo yra *grįstas santykiais*, o tarp politikos formuotojų ir centrinio institucinio antrepreniero – *išskaičiavimu*, kadangi pasitikima jo išsilavinimu, patirtimi užsienio rinkose. Sudėtingų ir svarbių klausimų sprendimas, bendrų didelių projektų, tokių kaip euro įvedimas, įgyvendinimas suformavo ne tik formalius, bet abipusiai pozityvius, pasitikėjimu grįstus tarpinstitucinius ryšius, padedančius

išlaikyti bendrą politinį sutarimą didelių pokyčių metu. Duomenų analizė leido atskleisti, kad šiuo atveju pasitikėjimas yra ne homogeniškas – tarp politikos formuotojo ir regulatoriaus vadovo yra santykiškai grįstas pasitikėjimo ryšys, o tarp institucinio antrepreniero ir vadovybės – išskaičiavimu grįstas pasitikėjimo ryšys, kuris, kaip ir apibūdinama teorinėje dalyje, remiasi ekspertiškumu, patirtimi ir kompetencijomis. Todėl toks tarpusavio pasitikėjimo ryšys ir suformuoja patikimą institucinio antrepreniero veikimą atliekant pokytį viso institucinio lauko mastu ir pasidalinant galimą riziką.

Taigi, tokia politikos formuotojų ir regulatoriaus veikėjų santykių konfigūracija suformuoja institucinių antreprenierių branduolio „kevalą“, tai viešosios politikos formuotojų, centrinės organizacijos vadovo ir centrinio institucinio antrepreniero ryšys, kuris mobilizuoja politinį palaikymą ir sudaro sąlygas bei palaiko institucinio antrepreniero veiksmus. Politikos formuotojų išreikštas politinis noras, politiškai jautrus siekis skatinti konkurenciją rinkoje ir užtikrinti vartotojų interesų tenkinimą ir su ja susijusios rizikos pasidalinimas regulatoriaus organizacijai suteikė galią daryti pokyčius ir veikti, o instituciniam antreprenieriui ieškoti esamų problemų sprendimų, siekiant naudos visuomenės interesui. Esant tokiam institucinio branduolio „kevalui“, institucinis antreprenieris įgalinamas veikti su organizacijos vadovybės ir vykdomosios valdžios palaikymu, ir pagal savo atsakomybę spręsti industrijos lygio problemas, kurios gali būti susijusios ir su šalies, ir su organizacijos iššūkiais. Todėl toks įgalinamas leidžia ieškoti sprendimų, eksperimentuoti ir, darant įvairius bandymus bei diegiant inovacijas, keisti organizacijos įtakoje esančius institucijų elementus ir materialinius artefaktus.

4.2.4. Institucinių antreprenierių branduolys

Esant politiniam palaikymui, reorganizavus regulatoriaus organizaciją ir įdiegus rinkos vystymo tikslus, o centriniam instituciniam antreprenieriui sutelkus pavienius institucinius antreprenierius organizacijos viduje ir rinkoje, reikia sukurti institucinę inovaciją, kuri akseleruotų prototipinių institucijų vystymąsi. Tačiau tik ekonominių institucijų lygmeniu tokios inovacijos įgyvendinimas nepakankamas, kad liberalizuotoje ir globaliai veikiančioje mokėjimo paslaugų rinkoje, mažoje ir mažai žinomos šalies finansinių paslaugų industrijoje būtų padarytas reikšmingas institucinės aplinkos pokytis. Esant silpnai išsivysčiusiai startuolių ekosistemai ir mažam vietinių dalyvių skaičiui, jų poveikis nepakankamas tokios inovacijos potencialui išnaudoti, o norint pritraukti globalias, spartaus augimo FinTech kompanijas reguliuojamoje industrijoje turi būti sudaromos ne tik tokiam verslui patrauklios sąlygos, bet ir artikuliuojamas ilgalaikis tokio pokyčio įsipareigojimas. Globaliai veikiančioms kompanijoms tai yra svarbu, nes reguliacinė rizika yra viena iš kertinių rizikų tarptautinių įmonių veiklai (Jarvis, 2010), o tarptautinis skaitmeninis susietumas (angl. *connectivity*) yra svarbus skaitmeninių platforminių verslų pagrindu veikiančioms kompanijoms. Todėl institucinis pokytis ekonominių institucijų lygmeniu turi apimti ir politikos formavimo lygmenį, kad institucinė aplinka transformuotųsi visos šalies mastu ir į šią transformaciją įtrauktų visus dalyvius, o

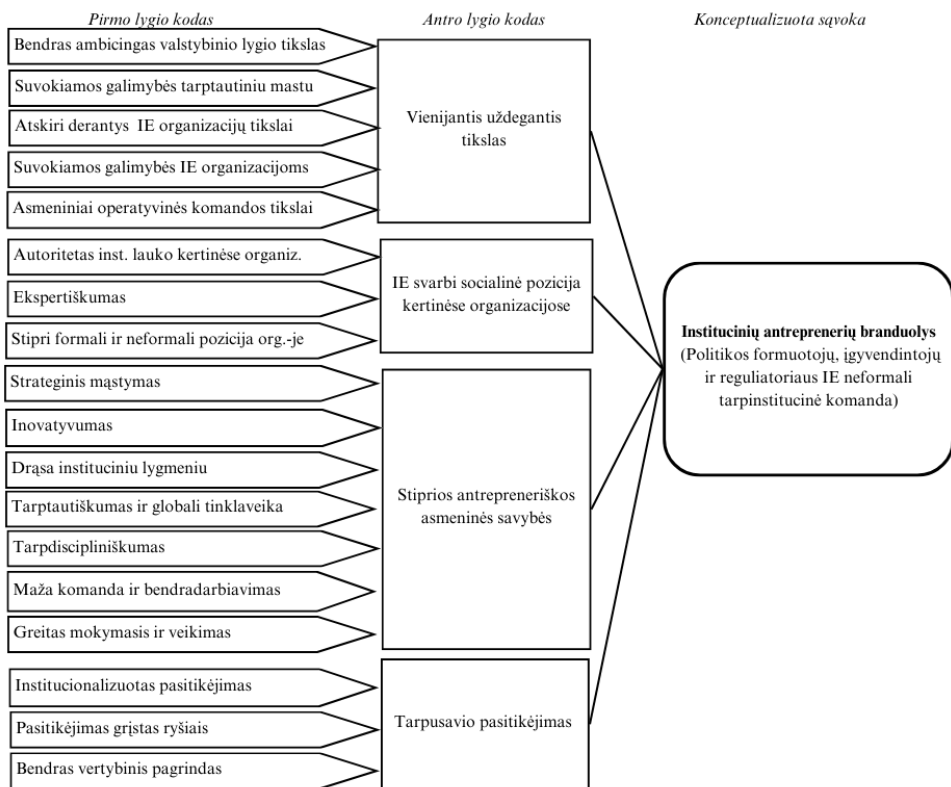
toks pokytis būtų ilgalaikis. Todėl, kaip ir diskutuojama teorinėje dalyje (Olson, 1968), tokiame pokyčiui pasiekti jau reikalingas kolektyvinis veikimas.

Taigi, centriniam instituciniam antreprenieriui su komanda sukūrus institucinę inovaciją, iš kertinių organizacijų instituciniame lauke turi būti suformuojamas ***institucinių antreprenierių branduolys*** – maža grupė instituciniame lauke susijusių ir socialinę poziciją turinčių veikėjų, kurie spartina institucinį pokytį ir įgalina koordinuotą veikimą trimis kryptimis – (a) formuojant reguliacines ir normatyvines institucijas, propaguojant ir įprasminant pokytį tarp valstybės institucijų ir veikiant politiniu lygmeniu; (b) keičiant susijusias reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucijas bei diegiant naujas praktikas ir technologines inovacijas regulatoriaus organizacijoje; (c) veikiant globaliu mastu, viešinant ir pritraukiant į industriją globalius rinkos žaidėjus, kurie akceleruoja industrijos vystymąsi ir įtvirtina pokytį. Centrinis institucinis antreprenieris tampa lygiaverte branduolio dalimi. Toks veikimas leidžia išnaudojant paneuropinio reguliacinio vystymosi laikotarpį ir „galimybių langus“ užimti atsiradusią nišą ir sparčiau spęsti pokyčio metu atsirandančius barjerus, juos keisti bei įgyti konkurencinį pranašumą kitų šalių atžvilgiu.

Toks branduolys susidaro iš politinį palaikymą ir socialinę poziciją turinčios mažos grupės veikėjų: (1) centrinio institucinio antrepreniero regulatoriaus organizacijoje; (2) institucinio antrepreniero politikos formuotojo organizacijoje ir (3) institucinio antrepreniero politikos įgyvendintojo organizacijoje. Pastebėtina, kad idealiau atveju tokių branduolių turėtų sudaryti instituciniai antreprenieriai iš vidaus rinkoje startuolių ekosistemą vystančių bei iš teisminę valdžią įgyvendinančių, ne tik finansų dalyvių priežiūra, bet ir finansinių nusikaltimų tyrimus atliekančių organizacijų, tačiau šiuo konkrečiu atveju tai neįvyko, ir toks trūkumas iš dalies nulėmė pokyčio spartą ir jo užtvirtinimą.

Institucinių antreprenierių branduolys iš duomenų konceptualizuojamas pagal šias kategorijas (**4.5 pav.**):

1. **Vienijantis uždegantis tikslas.** Institucinių antreprenierių branduoliui yra svarbus bendras tikslas, kuris yra ambicingas, komunikuojamas aiškiai ir vieningai, ir jį papildantys organizacijų tikslai, kurie remiasi į organizacinius iššūkius ir jų pastebėtas galimybes ir gali skirtis, bet nekonkuruoti. Tačiau svarbu ne vien tikslai, bet ir suvokiamos realios atsiveriančios galimybės tokius tikslus pasiekti. Tai užtikrina šių pagrindinių institucijų įsitraukimą, vadovų pritarimą ir galimybę skirti reikiamus resursus ir pastangas. Pastebima, kad nors institucinio branduolio formavimosi metu tiek atskiri veikėjai rinkoje, tiek regulatoriaus IE institucinis antreprenieris ir turėjo skirtingus tikslus, taip pat, kaip ir IE branduolį sudarantys veikėjai, tačiau svarbu yra suformuoti vieną nacionalinio lygmens tikslą, kuris tinka ir visiems instituciniams antreprenieriams, ir politikos formuotojams, ir politikams. Skirtingų organizacijų tikslų suderinimas leido išvengti konfliktų nesėkmės arba sėkmės atveju.



4.5 pav. Institucinių antreprenerių branduolys

2. **Institucinių antreprenerių socialinė pozicija.** Socialinės pozicijos svarba teorinėje dalyje jau patvirtinta (Batilana ir kt., 2009), tačiau šis tyrimas dar labiau atskleidžia jos vaidmenį. Yra svarbi institucinių antreprenerių socialinė pozicija institucinio lauko atžvilgiu, leidžianti turėti reikiamą autoritetą ir galią, kuri įgalina mobilizuoti resursus bei įgaliojimus veikti. Šio atvejo analizė taip pat atskleidė, kad skaitmeninę transformaciją patiriančio sektoriaus instituciniam pokyčiui taip pat svarbu, kad instituciniai antrepreneriai valdytų tarptautiniu mastu susietus materialinius artefaktus, šiuo atveju – mokėjimų sistemą, kas leidžia kurti inovacijas ir keisti taisykles, tuo įgalinant veikti globaliai susietus tarptautinius rinkos dalyvius. IE socialinę poziciją taip pat įtvirtina jų ekspertiškumas, formali ir neformali jų pozicija organizacijoje.
3. **Asmeninės institucinio branduolio narių savybės,** iš kurių ryškiausiai pasireiškė jų antrepreneriška orientacija, strateginis mąstymas, drąsa instituciniu lygmeniu, tarptautiškumas ir globali bei tinklaveika. Šiame tyrime aiškiai pasireiškia *antrepreneriška orientacija*, kuri iki šiol nebuvo aptarta ir jos svarba, pastebėta teorinėje dalyje, tiks pastaraisiais metais nagrinėjant blokų grandinių technologija grįstą institucinį pokytį (Cowden ir Tang, 2022). Kaip ir versle, institucinių antreprenerių branduolio antrepreneriška orientacija pasireiškia jų inovatyvumu, proaktyvumu ir rizikavimu (Covin ir Slevin, 1989). Tokia savybių

darna padeda susitarti dėl bendro, nacionaliniu lygiu svarbaus tikslo ir strateginio požiūrio, apimančio naujų technologijų ir verslų vystymą – jų toleravimą, reguliavimą ir priežiūrą, o tai svarbu ne tik dėl greito veikimo ir rizikos toleravimo vystant sektorių, bet ir dėl kitus uždegančio ir įtraukiančio pavyzdžio. Drąsa institucinio lauko lygmeniu taip pat yra svarbi, nes čia IE laviruoja tarp politinio ir biurokratinio požiūrio ir atsakomybės. Empiriniai duomenys atskleidė ir veikėjų *globalios orientacijos svarbą*, nes būtent ji suteikė institucinio pokyčio supratimą ir įgyvendinimą globaliame kontekste. Ankstesnė patirtis užsienio kompanijose ir mokslo institucijose bei nuolatinis domėjimasis ir profesinė tinklaveika su globaliais žaidėjais leido suprasti tokio pokyčio svarbą tarptautiniu mastu ir atitikti globaliai veikiančių dalyvių vertybinį kultūrinį pagrindą.

4. **Pasitikėjimas.** IE branduoliui ypač svarbus ryšiais grįstas ir institucinis pasitikėjimas. Institucinis pasitikėjimas suformuojamas tarpinstitucinės grupės forma, o ryšiais grįstas pasitikėjimas atsiranda iš veikėjų tarpusavio sąveikos. Kaip ir aptarta teorinėje literatūroje, rizikingų sprendimų įgyvendinimui svarbus pasitikėjimu grįstas bendradarbiavimas, kuris kyla ir iš interesų komplimentarumo, ir iš vertybinio pagrindo, nes siekiama didesnio, nacionalinio lygio tikslo.
5. **Politinis palaikymas.** Atliekant institucinį pokytį ir ekonominiu, ir politiniu lygiu, svarbus institucinių antreprenierių veikimą sustiprinantis politinis vadovybės palaikymas ir jos išitraukimas, kuris ne tik leidžia sutelkti resursus, bet ir apsaugo nuo politizuoto priešininkų veikimo. Politinis palaikymas įtvirtinamas, kai politinis noras transformuojamas į politinę valią, ir tai yra jau nagrinėtas konceptas (Post ir kt., 2010), kuris atsiskleidė ir šiame tyrime. Šis procesas susideda iš tokių etapų: politinis noras, bendrai suprantamas įgyvendinimo sprendimas, bendras problemos supratimas formalioje dienotvarkėje ir formalus įsipareigojimas (Vyriausybės programoje). Jis svarbus, nes nuo pat politinio noro išreiškimo suformuoja tinkamą aplinką pokyčiui, o vėliau įtvirtina centrinio institucinio antreprenierio ir institucinių antreprenierių branduolio formalią galią, darant visuomenei naudingą pokytį. Svarbu tai, kad būtent politinio palaikymo metu suformuota politinė valia, įgalina atstovauti mažesniajam verslo segmentui ir atlaikyti nelaiminčiosios pusės pasipriešinimą tokiam pokyčiui. Svarbu tai, jog demokratinėse visuomenėse sprendimų priėmimui svarbus visų visuomenės narių atstovavimas, t. y. visų verslo grupių interesų įvertinimas, nes bet kuris valdžios sprendimas, keičiant įstatymus, sukuria laimėtojus ir pralaimėtojus, tačiau tradiciškai didesnių verslo grupių interesams atstovaujama labiau (Olsen, 1965). Politinis palaikymas suformuoja kiekvienam iš IE reikiamą įgalinimą veikti, padeda palaikyti motyvaciją ir atlaikyti pokyčiu nepatenkintų institucinės aplinkos dalyvių spaudimą.

Toks ryšys šiuo atveju užtikrina, kad vartotojų gynimo ir rinkos vystymo mandatą turintis reguliatorius per institucinio branduolio veikimą geba atstovauti visuomenės interesui ir naujų FinTech rinkos dalyvių poreikiams prieš koordinuotai veikiančius rinkos senbuvius, kurie turi didesnius resursus lobizmui ir koordinuotą

veikimą per savo asociaciją, interesus. Taip demokratinėje visuomenėje yra įveikiama didžiųjų organizacijų pasipriešinimo pokyčiui galia.

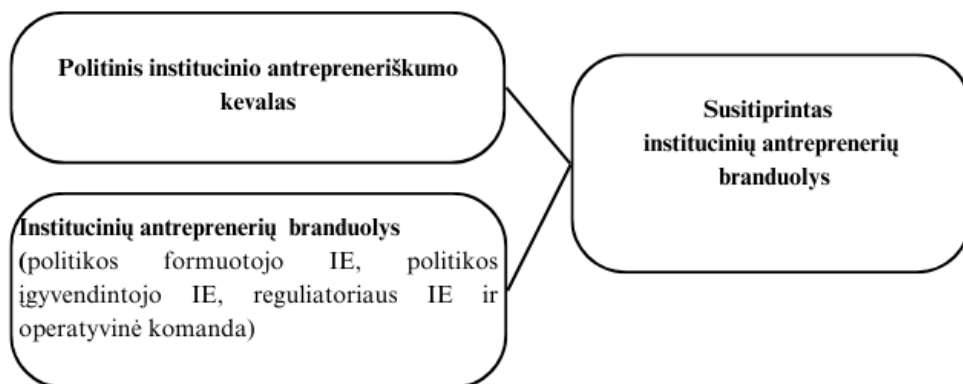
Tokio IE branduolio veikla institucinio pokyčio metu pasireiškia kaip **koordinuotas antrepreneriškas veikimas**, kuris apibūdinamas kaip veikla instituciniame lauke poziciją turinčių veikėjų, kurie, siekdami nacionalinio intereso, prisiima riziką ir kuria naują institucinę aplinką, sutelkdami resursus ir politinį palaikymą, išnaudodami išorinės aplinkos teikiamas galimybes, skaitmenizacijos ir globalaus verslo privalumus, generuoja inovacijas, padeda akseleruoti žinias ir išvysti naujus gebėjimus, kad įgalintų atsakingas šalies viešojo sektoriaus organizacijas gerinti institucinę aplinką.

Tačiau sparčiam IE branduolio veikimui ir tikslų pasiekimui naujai besivystančioje industrijoje svarbūs specifinės kompetencijos ir žmogiškieji resursai, gebantys greitai mokytis ir įgyti kompetencijas. Todėl IE branduolys, susitelkiant instituciniams antreprenieriams iš reguliatoriaus, politikos formuotojo ir politikos įgyvendintojų organizacijos, turintiems politinį palaikymą ir reikiamą socialinę poziciją, leidžia įgyti reikiamus resursus organizacijos mastu. Kiekvienos iš organizacijų skirti žmogiškieji ir finansiniai resursai kompensavo pradinėje stadijoje bendrų finansinių resursų neskyrimą, ir tai leido suformuoti strateginiu ir operaciniu lygmeniu sustiprintą IE branduolį, veikiant mažai grupei.

Olsen (1965), analizuodamas kolektyvinio veikimo paradoksą pastebėjo, jog mažų grupių veikimas yra efektyvesnis propaguojant pokyčius, nes sumažėja koordinavimo ir pasipelnymo kitų sąskaita (angl. *free riding*) problema. Mažesnėje grupėje lengviau rasti sutarimą, efektyviau priimti sprendimus, dalintis naujomis žiniomis ir paskatinti vienas kitą.

4.3. Sustiprinto kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio konceptualizavimas ir taktikos kolektyvinio veikimo dilemai spręsti

Taigi, iš kategorinės analizės metu gautų radinių, konceptualizuojamas naujas kolektyvinio institucinių antreprenierių tipas, t. y. *sustiprintas kolektyvinis institucinių antreprenierių branduolys* – politinį palaikymą turinti maža kolektyviai veikiančių institucinių antreprenierių grupė, sudaryta iš bendra veikla susijusių, bet skirtingus vaidmenis atliekančių institucinių antreprenierių (**4.6 pav.**). Jis apibūdinamas kaip vienijantį tikslą ir formalią poziciją instituciniame lauke turinčių antrepreneriškų ir globaliai orientuotų institucinių veikėjų grupė, veikianti šalies interesui bei sutelkianti aplink save resursus, politinį palaikymą ir komandą instituciniam pokyčiui pasiekti ir įtvirtinti ir pati aktyviai dalyvaujanti tokio pokyčio įgyvendinime.



4.6 pav. Sustiprinto institucinio antreprenerių branduolio konceptualizavimas

Toks sustiprintas IE branduolys turi derančias savybes (**4.7 pav.**), reikalingas sparčiam institucinio pokyčio įgyvendinimui ne tik šalies, bet ir tarptautiniu mastu; veikiant ekonominių ir politinių institucijų lygiu. Tokio sustiprinto IE branduolio iškeltas ambicingas „uždegantis“ tikslas siejasi su politiniu noru, kuris transformuojamas į politinę valią, įtvirtintą formaliuose dokumentuose; su jų organizacijų tikslais ir asmeniniais įgyvendinimą atliekančių asmenų tikslais. Toks kelių lygių tikslų suderinimas yra sustiprinantis, leidžiantis paskirti resursus ir asmeninį įsitraukimą. Be to, nors paprastai institucinio pokyčio įgyvendinimui ir valstybės institucijų prisitaikymui prie naujų sąlygų yra skiriamas finansavimas, tačiau šiuo atveju pradiniam etape finansavimo skirta nebuvo, todėl nebuvo ir įtampų, kylančių tarp valstybės institucijų dėl resursų nepasidalinimo. Būtent finansavimo nebuvimas, iš vienos pusės, eliminavo nereikalingas tarpinstitucines kovas, iš kitos pusės, skatino dalyvių motyvaciją asmeninių tikslų ir vertybiniu pagrindu, todėl tai svarbu, suformuojant „uždegantį“ veikimą ir emocinį įsitraukimą bei ambiciją, siekti nacionalinio lygmens tikslo.

Politinis pasitikėjimas ir įgalinimas veikti tokia branduolyje dera su institucinių antreprenerių socialine pozicija kartinėse organizacijose, nes centrinių institucinio lauko dalyvių veiksmai, jų autoritetas ir ekspertiskumas sumažina politines ir ekonomines grėsmes. Institucinių antreprenerių socialinė pozicija kartinėse organizacijose, kurios rengia teisės aktus, reguliuoja ir atlieka dalyvių priežiūrą, valdo skaitmeninę globaliai susijusią sistemą bei bendrauja su rinkos dalyviais vietiniu ir tarptautiniu mastu, yra svarbi, kad pokyčiai būtų valdomi visose kartinėse srityse, aktualiose ir naujo tipo skaitmeninėms kompanijoms, ir besikeičiantiems rinkos senbuviams.



4.7 pav. Sustiprinto institucinio antreprenerių branduolio savybės

Asmeninės IE ir komandos narių savybės svarbios dėl jų antrepreneriškos orientacijos, strateginio mąstymo ir nebijojimo veikti viso institucinio lauko mastu, greito mokymosi, kuris svarbus pokytį patiriančioms industrijoms, globalios tinklaveikos, kuri leidžia bendraujant su tarptautiniais industrijos ekspertais ir rinkos dalyviais sekti pasaulines industrijos naujienas, kalbėtis viena kalba. Maža komanda ir komandos narių bendradarbiavimas eliminuoja komunikacijos kaštus, o tarpdiscipliniškumas leidžia tokioms sparčiai veikiančioms komandoms susikalbėti ir nuolat veikti kūrybiškai ir inovatyviai. Institucinio antrepreneriško potencialas, pastebimas politikos formuotojų, sustiprina jų politinį norą, kurį ilgainiui lengviau transformuoti į politinę valią.

Rizikos pasidalinimas tarp politikų, į pokytį įsitraukusių organizacijų vadovų ir institucinių antreprenerių susisieja su branduolio narių veikimu, pagrįstu tarpusavio pasitikėjimu, kuris yra ir grįstas santykiais ir institucionalizuotas. Spartaus veikimo metu pasitikėjimas yra būtinas, norint išvengti klaidų ir sumažinti kylančias rizikas arba užbėgti joms už akių.

Taigi sustiprintas institucinių antreprenerių branduolys sutelkiamas ne formaliu, o bendradarbiavimo ir vertybiniu pagrindu, kuris leidžia koordinuotai veikti, sutelkiant likusius institucinio lauko veikėjus kolektyviniam veikimui. Savo uždegančiu, motyvuojančiu veikimu sukuria vadinamąjį „hype-“, o politinės galios

sutelkimas ir globalių dalyvių veikimo nauda įgalina ne tik sparčiai vystyti institucinę aplinką, bet ir užtvirtina nuolatinį pokytį bei įprasmina tokio pokyčio svarbą.

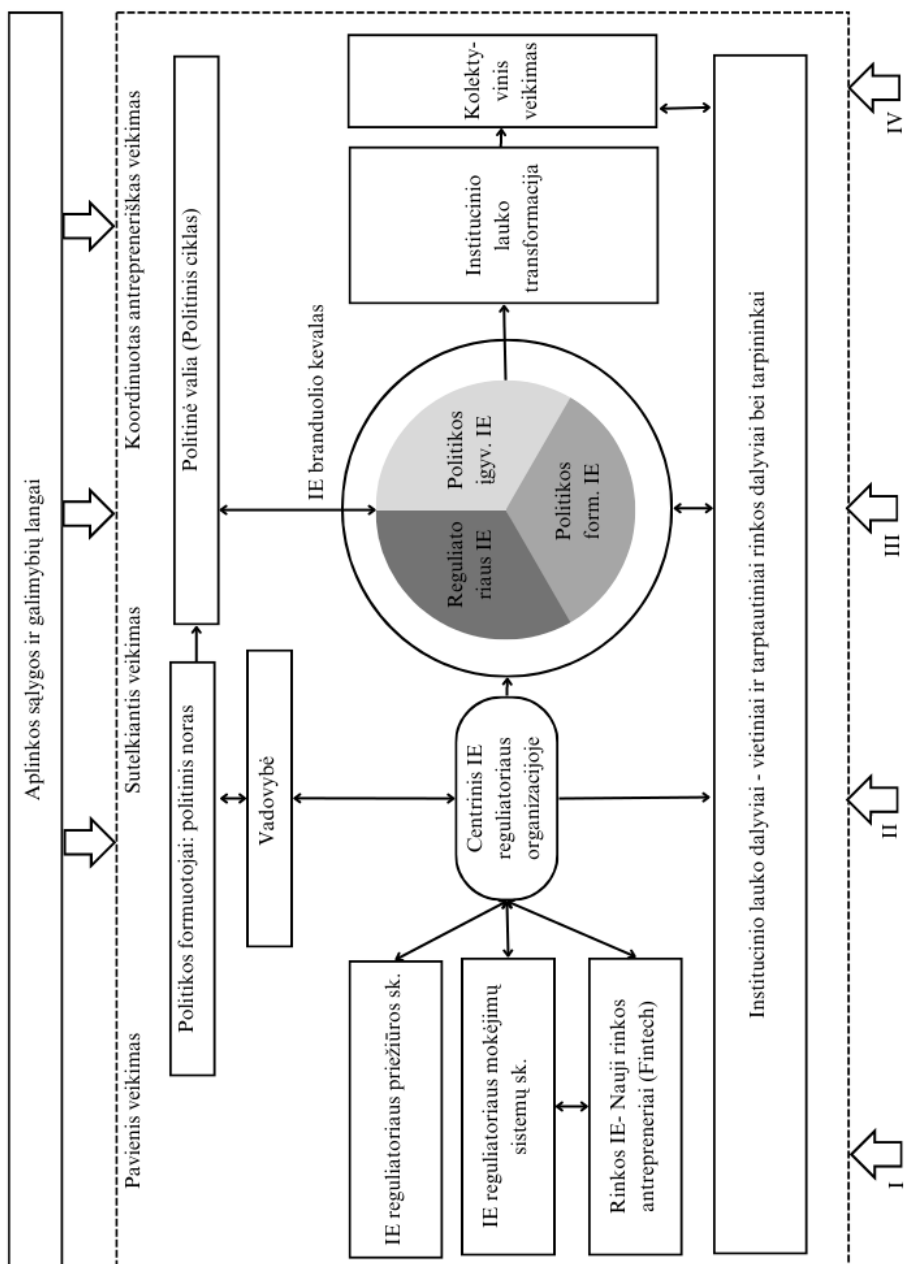
Apibendrinant procesinės ir kategorinės analizės radinius, formuojamas toks sustiprinto kolektyvinio institucinio branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo modelis (**4.8 pav.**), o apibendrinami atskiri etapai pateikiami **4.1 lentelėje**.

Konceptualizuojant veikėjų sąveiką institucinio pokyčio proceso metu išskiriamos toks IE branduolio susiformavimo modelis:

1 etapas. Formuojasi pavieniai IE, kurie nors ir turi skirtingus tikslus, tačiau veikimu deinstitucionalizuoja esamas institucijas ir kuria naujas normatyvines ir kognityvines institucijas. Svarbu atsilaisyti aplinkos spaudimui ir izomorfistinėms jėgoms.

2 etapas. Nekoordinuotų pavienių instituciniame lauke esančių institucinių veikėjų sutelkimas, centrinio regulatoriaus ir priežiūros institucijos transformacija, užsitikrinant politinio noro išraišką ir ilgalaikį institucinio pokyčio palaikymą. Svarbu, kad šiame etape išsprendžiama susaistytos veikos dilema, kai organizacija susiduria su daugialygėmis problemomis makro-, industrijos ir organizacijos lygmeniu. Šiame etape vykstanti centrinę poziciją užimančios organizacijos transformacija yra svarbi, nes būtent ji ir užtikrina naujų praktikų ir taisyklių įtvirtinimą bei naujų hierarchinių ryšių susiformavimą. Sparti regulatoriaus organizacijos transformacija reikšminga įtvirtinant naują identitetą (rinkos vystymo mandatą) organizacijos ir institucinio lauko lygmeniu bei naujas vadybines praktikas ir technologines inovacijas, įveikiant vidinį pasipriešinimą pokyčiams ir inovacijoms. Organizacijos vadovo ir institucinio antrepreniero pasitikėjimas svarbus tiek užtikrinant politinį palaikymą pokyčiui inicijuoti, tiek ir vadovybės veiklą ir įsitraukimą transformuojant organizaciją. Pavienių IE instituciniame lauke sutelkimas svarbus kuriant institucinę inovaciją, suteikiančią konkurencinį pranašumą tarptautiniu lygiu.

3 etapas apima centrinio institucinio antrepreniero veikimą instituciniu lygmeniu. Esant politiniam norui, svarbu suformuoti IE branduolį iš kertinių organizacijų – politikos formavimo, įgyvendinimo, regulatoriaus, valdančio technologinę skaitmeninę infrastruktūrą, ir priežiūros, kur jų vaidmeny tampa lygiaverčiai. Jis yra svarbus reguliuojamose industrijose, nes įgalina pokyčius daryti ir ekonominiu, ir politinių institucijų lygmenimis. Sustiprintas branduolys turi ir politinį palaikymą, ir sutelktus, pokyčiui reikiamus resursus, motyvaciją, antrepreneriškas savybes ir socialinę poziciją institucinio lauko lygiu, įgalinančią kurti ir įgyvendinti aplinkos sąlygas atitinkančias strategijas ir veikti greitai, o branduolio tarpusavio ryšiai grįsti vertybiniais ryšiais, vienijančiu autoritetu ir sutelkta galia.



4.8 pav. Sustiprinto kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo modelis

4.1 lentelė. Sustiprinto kolektyvinio institucinių antrepnierių branduolio reguliuojamoje industrijoje susiformavimo etapai

Eta pas	Sustiprinto IE branduolio formavimo turinys	Veikėjų tikslai	IE veikimas	Institucinio antrepnieriškumo esmė	Etapas institucinio darbo metu
1	Pavienių institucinių antrepnierių veikimas	Skirtingi	Ne-koordinuotas	Esamų normatyvinių ir kognityvinių institucijų deinstitutionalizacija Nugalėti susieto veikimo dilemą ir identifikuoti pavienius IE	Deinstitutionalizacija
2	Nekoordinuotų pavienių instituciniame lauke esančių institucinių veikėjų sutelkimas. Centrinės reguliatoriaus ir priežiūros institucijos transformacija. Užsitikrinti politinio noro išraišką ir ilgalaikį institucinio pokyčio palaikymą	Skirtingi, tačiau ieškomas bendras vardiklis	Sutelkiantis	Nugalėti susaistytos veikos dilemą ir identifikuoti pavienius institucinius antrepnierių Pasitelkiant pavienius IE identifikuoti kartinę problemą, sukurti institucinę inovaciją ir rasti strateginį konkurencinio pranašumą	„Proto“ institucijos
3	Institucinių antrepnierių branduolio suformavimas	Bendras tikslo radimas ir atskirų organizacijų tikslų suderinimas	Koordinuotas	Sutelkti ir mobilizuoti resursus ir politinę valią bei formalų ir neformalių tarpinstitucinių dalyvių ir visų pokyčiui svarbių šalių formalizuotą dalyvavimą bei kolektyvinį koordinuotą veikimą Formuoti nuolatinis institucijų tobulinimus ir inovacijas	Institucijų vystymas
4	Tarptautinių rinkos žaidėjų pritraukimas ir kolektyvinio veikimo bendram tikslui užtvirtinimas	Bendras tikslas	Koordinuotas	Nugalėti kolektyvinio neveikimo problemą. Pagal poreikius transformuoti institucinį lauką (kurti papildomas organizacijas)	Internacionalizacija ir kolektyvinio veikimo įtvirtinimas

Nacionalinio lygio tikslas ir nekonfliktuojantys organizaciniai ir asmeniniai tikslai leidžia suformuoti darnų veikimą. Kertinis tokio branduolio vaidmuo yra kolektyvinio veikimo suformavimas ir jo motyvavimas bei kolektyvinio veikimo dilemų sprendimas, formuojant laikinas ir nuolatinės struktūras ir veikiant greitai, per vieną politinį ciklą, kad pasikeitusi valdžia nepaveiktų pradėto pokyčio, politinės valios sukūrimo ir įteisinimo, norint sutelkti institucinio lauko dalyvius kolektyviniam veikimui.

4 etapas apima kolektyvinio veikimo suformavimą ir jo formalų įtvirtinimą, užtikrinant nuolatinę institucijų vystymą, kuris pagrįstas politine valia, formaliais tarpinstituciniais ryšiais ir įtvirtintu vertybiniu pagrindu. Atliktas institucinis pokytis institucionalizuojamas ir atsispindi atskirų organizacijų strateginiuose planuose, o kolektyvinio veikimas įgauna formalų įtvirtinimą. Nors sprendžiama problematika kinta, tačiau institucinio lauko veikėjams įsitraukus į kolektyvinį veikimą, institucinių antreprenierių svarba pradeda mažėti. Kolektyviniam veikimui sustiprinti ir atliktam pokyčiui įtvirtinti, tampa svarbus greitas tarptautinio lygio žaidėjų pritraukimas, leidžiantis pagrįsti institucinio pokyčio naudą ir suformuoti įtampą, kuri priverčia įsitraukti ir besipriešinančias pokyčiui organizacijas. Šis etapas atskleidžia, kad reguliuojamoje industrijoje centrinę poziciją instituciniame lauke užima ne tik vykdomąją, bet ir teisminę galią turinčios organizacijos, kadangi jų autoritetas yra svarbus politikams ir įstatymus priimančioms organams.

Taigi toks sustiprintas kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolys, skaitmeninę transformaciją patiriančiose industrijose, gali veikti tarptautinių reguliacinių institucijų formavimosi nišoje ir leidžia ne tik užimti tarptautiniu mastu konkurencingas pozicijas, bet, įtraukdamas tarptautinio lygio rinkos dalyvius, kurie galutinai normatyvinėse ir kognityvinėse institucijose užtvirtina atliktą institucinį pokytį, leidžia išspręsti kolektyvinio veikimo problemą – neveikimą ar priešinimąsi pokyčiui. Konceptualizuojant sustiprinto institucinių antreprenierių branduolio kolektyvinio veikimo pasekmes, preliminariai galima išskirti keturias taktikas, kurios gali būti naudojamos institucinio pokyčio metu, tačiau detalesnei jų analizei reikalingas atskiras tyrimas organizacijų lygiu.

Taigi, tyrimas atskleidė, kad, atliekant institucinius pokyčius, net ir esant vieningam tikslui ir politinei valiai, įvyksta susidūrimai ir konfliktai tarp atskirų institucijų, kurie sprendžiami įvairiomis taktikomis bei institucinio lauko konfigūracijos pakeitimais (4.2 lentelė). Trumpai aptariamos galimos taktikos.

Taktika: kompromisų naudojimas ir įtraukimas

Kaip pastebėta tyrimo metu, centriniai veikėjai yra ir kitose organizacijose, atliekančiose finansinių paslaugų įmonių priežiūrą, todėl jie taip pat susiduria su įtinkintos veiklos paradoksu. Todėl, siekiant juos įtraukti į institucinį pokytį, jiems pakanka aiškos argumentacijos, įtikinimo ir emocinio pakilimo.

4.2 lentelė. Institucinių antreprenerių branduolio taktikos, susiduriant su kolektyvinio veikimo problema

Veikėjo laikysena idėjos atžvilgiu/ pozicija instituciniame lauke	Neveikimas (neįsitraukimas)	Veikimas prieš bendrą idėją
Centrinė	Kompromisų naudojimas ir įtraukimas Komunikavimas apie pokyčių svarbą ir prasmę, emocinio pakilimo „hype-“ sukūrimas, laikinų ar nuolatinių bendradarbiavimo formų suformavimas. Pav.: „<i>Daugumos ministerijų požiūris yra, kad geriau nejudinkime nieko, nekeiskime nieko, ir tada išvengsime kažkokių tai naujų rizikų. Tai deja su tuo daug tekdavo susidurti, bet sakau, tada naudodavome tokį Top Down approach'ą, kad yra vyriausybės patvirtinta strategija ir mes turim su šituo dirbti.</i>“ R9	Politinės galios ir / ar globalių žaidėjų keliamos rizikos panaudojimas arba institucinio lauko pokyčiai Įtraukimas politinę galią turinčių veikėjų į sprendimų priėmimą ir / arba didelių, globalių kompanijų keliamos veiklos rizikos panaudojimas
Periferinė	Vengimas Vengti tokio dalyvio ir formuoti ryšius su kitais veikėjais arba komunikuoti apie pokyčius užsienyje. Pav.: „<i>Mes buvom siūlę įvairių priemonių <...>pav. parengti job mapingą, ne, atsakymas – ne. Tada švelninam, tada galiausiai konsensusas nusistovi tame, kad Švietimo ir mokslo ministerija parengs tokį išsamų sąrašą, ir paskelbsim viešai, studijų programų, kuriose tu gali įgyti kompetencijų, reikalingų dirbti FinTecho sektoriuje. <...>ir padaro sąrašą, kurį paskelbia savo svetainėj tokioj vietoj, kur neįmanoma jo rasti. Sako, taip, darbą padarėm, tai prašau.</i>“ R3	Apėjimas Formalus bendravimas ir bendrų veiklos taškų ieškojimas, aukštesnio lygio taisyklių primetimas, kurios priverčia veikti branduoliui palankia kryptimi. Pav.: „<i>Dažniausiai mes einam tiesiai į universitetus, diskutuojam su universitetais ir dalis universitetų įsiklauso, iš esmės per tuos kelis metus kiek aš čia dirbu, yra keli universitetai, kurie pakankamai stipriai bendradarbiauja, kiti šiek tiek mažiau, ir mes praktiškai ir skipinam ŠMM grandį, nes jie tos funkcijos visiškai neatlieka.</i>“ R5,

Taktika: politinės jėgos ir/ ar globalių žaidėjų keliamos rizikos panaudojimas arba institucinio lauko pokyčiai. Centrinėje pozicijoje instituciniam pokyčiui besipriešinantys veikėjai supranta pokyčių poveikį dabartiniam jų *status quo* ir keliamas rizikas. Todėl Valstybės institucijose veikėjai gali būti įtraukiami dėl politinės galios, kur, veikiant hierarchinėms struktūroms, priimami instituciniam pokyčiui palankūs sprendimai, jei yra bendrai sutarta politinė valia. Tačiau net ir esant politinei valiai, kai kurios organizacijos vis tiek priešinasi instituciniam pokyčiui, todėl reikia ne tik politinės, bet ir rinkos jėgos panaudojimo reikiamam poveikiui pasiekti. Šiuo atveju didelių užsienio dalyvių pritraukimas į rinką ir jų keliamą grėsmę veikė kaip motyvuojantis veiksnys tiek valstybės institucijoms, tiek rinkos senbuviams keistis sparčiau, o dėl tokių jėgų keičiama ir institucinio lauko konfigūracija, formuojantis naujoms struktūroms.

Empiriniai duomenys atskleidė, kad naudojama taktika taikoma ir pasirašant bendradarbiavimo memorandumus ar steigiant rizikų analizės ir valdymo centrą. Pavyzdžiui, PPP/TF centras, kaip vieša ir privati iniciatyva, suformuojamas siekiant spręsti pinigų plovimo industrijoje kompetencijų klausimus ir stiprinant šią sritį, nes industrijoje daugėjant rinkos dalyvių, patys industrijos nariai ir valstybės institucijos yra suinteresuotos išvengti pinigų plovimo skandalų. Taigi kolektyvinio veikimo dilemos sprendžiamos skirtingomis taktikomis ir institucinio lauko konfigūracijos pokyčiais.

Centrinę poziciją instituciniame lauke užimančių veikėjų pasipriešinimui įveikti mažoje atviroje rinkoje naudojama ne tik politinė ir kompromisų galia, bet ir didelių, globalių žaidėjų keliamą riziką. Šiai problemai išspręsti neužtenka vietinės rinkos dalyvių veiklos, nes kaip ir buvo aptarta institucijų deinstitucionalizavimo ir „proto“ institucijų analizės etape, namų rinkos startuoliai neturėjo tokio greito augimo potencialo ir siekio keisti institucinę aplinką, ypač jei joje yra pasipriešinimas, o tarpinstitucinės grupės veikėjai neturi poveikio vienas kitam, nes vykdo skirtingas funkcijas. Todėl kitas būdas pasipriešinimui įveikti yra didelių, sparčiai augančių FinTech kompanijų pritraukimas ir jų įnešamos rizikos poveikis būtent teisinei valdžiai užtikrinančioms valstybės organizacijoms. Kitaip nei teorinėje diskusijoje aptartas institucinio atstumo ir tarptautinio kompanijų siekio keisti institucinę aplinką nulemtas pokytis (Kostova ir kt., 2008), čia namų rinkos institucijos pradeda keistis dėl augančios globalių kompanijų keliamos grėsmės ir jų atsakomybės prieš valdžios ir tarptautinius partnerius. Kaip atskleidžia empiriniai radiniai, kai tik viena pirmųjų didžiųjų kompanijų gavo veiklos licenciją Lietuvoje ir perkėlė vartotojų bazę į Lietuvą, tai sudarė būtinas sąlygas teisminės valdžios institucijoms kuo sparčiau tobulinti savo žinias ir technines priemones, kad galėtų tinkamai atlikti kontrolės funkciją.

Taktika: vengimas

Periferiniams institucinio lauko dalyviams neįsitraukiant į pokytį, buvo naudojama vengimo taktika, kadangi laiko ir resursų eikvojimas, įtikinėjant tokius dalyvius – neefektyvus. Vykdamas pokytį ir komunikuoju apie jį viešojoje erdvėje, sudaromas švelnus spaudimas įsitraukti į pokytį, nešvaistant savo resursų ir laiko.

Taktika: Apėjimas

Periferiniams veikėjams neišitraukiant į pokytį, gali būti naudojamas formalus bendravimas ir bendrų veiklos taškų ieškojimas bei aukštesnio lygio taisyklių, kurios priverčia veikti branduoliui palankia kryptimi, primetimas.

Toks sustiprintas kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolys reguliuojamoje industrijoje, patiriančioje skaitmeninę transformaciją, veikia efektyviau nei kitos kolektyvinio veikimo formos. Pavyzdžiui, veikimas per asociaciją, nors ir yra pakankamai įprastas, tačiau naujiems rinkos dalyviams, dažnai industrijos startuoliams, yra sunku susiburti dėl jų energijos nukreipimo į spartų verslo augimą ir inovacijas, o siekis su politiniu palaikymu įveikti reguliatorių, kaip, pavyzdžiui, Ozcan ir Gurses (2016), gali nepasiteisinti dėl pasitikėjimo ir žinių trūkumo. Kolektyvinių judėjimų suformavimas tokio skaitmeninio pokyčio sąlygomis taip pat gali nepasiteisinti, nes mažai šaliai darant institucinio lygio pokytį, labai svarbu veikti greitai ir pataikyti į ekonominius ciklus bei reguliacines nišas. Šio sustiprinto institucinių veikėjų branduolio pranašumas yra tas, kad esant viešosios politikos instituciniam antreprenieriui yra atstovaujama ir naujųjų, dažnai rinkoje ne tokių ekonomiškai stiprių verslų interesams, keičiant reguliacines institucijas, o reikiami materialiniai artefaktai, kuriuos šiuo atveju valdo regulatoriaus institucinis antreprenieris, gali būti koreguojami atitinkamai. Politinis palaikymas užtikrina tokio pokyčio įgalinimą ir šalies, ir bendrijos mastu. Politikos įgyvendintojo institucinio antrepreniero dalyvavimas užtikrina pokyčio viešinimą ir tarptautinių dalyvių pritraukimą, veikiant efektyviai, tinkamu metu.

4.4. Modelio sąlygoti teoriniai teiginiai, modelio taikymo galimybės ir apribojimai

Sustiprinto kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolys, skaitmeninę transformaciją patiriančioje industrijoje, sprendžia institucinio antreprenieriškumo susaistytos veikos ir kolektyvinio veikimo dilemas. Pirma, prototipinių institucijų vystymo etapo ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidė, kad politinio noro, centrinės organizacijos institucinio antrepreniero ir jo vadovybės siekių bei organizacijos transformacijos derinys leidžia įveikti *susaistytos veikos dilemą*. Esant politikos formuotojų norui keisti situaciją industrijoje, į brandaus institucinį lauką įsiliejus naujai vadovybei, kuri greitai įvykdo radikalią centrinės organizacijos restruktūrizaciją, pavyksta išjudinti nusistovėjusias normas ir praktikas bei pakeisti mąstymą, kad būtų rūpinamasi ne tik dalyvių priežiūra, bet ir rinkos vystymu. Iš to išplaukia tolesnis teiginys:

- Politikos formuotojų noras keisti situaciją institucinėje aplinkoje, susijęs su kolektyvinio institucinio branduolio formavimusi.
- Į ryškius pokyčius orientuotų vadovų centrinėje organizacijoje paskyrimas yra teigiamai susijęs su kolektyvinio institucinio branduolio formavimusi.

Deinstitucionalizacijos proceso ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidė ir pavienių institucinių antreprenierių rinkoje, ir regulatoriaus organizacijoje svarbą, net ir esant jų išskaidytam veikimui. Kadangi normatyvinių ir kognityvinių

institucijų keitimas paprastai yra ilgalaikis procesas, todėl tokių pavienių institucinių antreprenierių veikimas, leidžiantis suformuoti naują socialinę realybę, suprantamą ir priimtina institucinio lauko dalyviams, yra svarbus. Todėl sutelkimas tokių pavienių institucinių antreprenierių, kurie nuolat inovuoja ir veikia pagal naujus verslo modelius, resursus ir kuriems svarbi skaitmeninė globaliai susieta infrastruktūra, svarbus, kad vėliau kompetencijas turinčiam centriniam instituciniam antreprenieriui ir jo komandai pavyktų sukurti institucinę inovaciją, reikalingą pritaikyti / transformuoti skaitmeninės transformacijos metu aktualias sistemas ir taisykles. Iš to išplaukia tokie pasiūlymai:

- Pavienių institucinių antreprenierių egzistavimas instituciniame lauke yra teigiamai susijęs su kolektyvinio institucinio branduolio formavimusi.
- Centrinėje institucinio lauko organizacijoje esančio institucinio antrepreniero telkimo veiksmai yra susiję su kolektyvinio institucinio branduolio formavimusi.

Institucijų vystymo etapo ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidžia, kad institucinio branduolio iš politikos formuotojo, politikos įgyvendintojo ir regulatoriaus organizacijos suformavimas leido išspręsti kolektyvinio veikimo problemą demokratinėse valstybėse. Ji atskleidžia, kad nors ir siekiant atstovauti daugumos interesui, koncentruotos verslo interesus atstovaujančios grupės greičiau pasiekia norimą teisėkūros rezultatą su politikos formuotojais, o nauji rinkos dalyviai dažnai veikia pavieniui ir neorganizuotai. Todėl institucinių antreprenierių branduolys, kuriame yra ir kompetencijas, ir rinkos interesus, ir rinkos vystymo mandatą turintis institucinis antreprenieris, ir politikos formuotojas bei jos įgyvendintojas, teisinėje aplinkoje, kurioje įstatymai priimami greičiau, jei yra siūlomi Vyriausybės, reikiamą pokytį pavyksta pasiekti greičiau. Be to, mažos grupės veikia efektyviau dėl komunikacijos kaštų ir laiko, skirto bendram sutarimui rasti, tačiau svarbu, kad ši maža veikėjų grupė gebėtų suderinti savo organizacijų interesus ir rastų bendrą tikslą. Taigi:

- Institucinių antreprenierių, esančių centrinėse institucinio lauko organizacijose, gebėjimas derinti savo organizacijų ir nacionalinius interesus susijęs su kolektyvinio institucinio branduolio formavimusi.

Institucijų vystymo etapo ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidžia, kad institucijų pokytis reguliuojamose industrijose apima reguliacinius pokyčius ir politinėse, ir ekonominėse institucijose. Todėl vien tik politinio noro nepakanka, kad veikėjai iš valstybinių organizacijų savanoriškai ištrauktų į institucinio pokyčio ir reguliacinių bei normatyvinių institucijų keitimą. Todėl politinio noro transformavimas į politinę valią, įtvirtinant ją Vyriausybės lygio dokumentuose yra svarbus, siekiant įtraukti valstybines organizacijas į pokytį, net jei tam ir nėra skirta papildomų lėšų. Taigi:

- Formaliais dokumentais išreikšta politinė valia, įpareigojanti pokyčiui instituciniame lauke, yra susijusi su kolektyvinio institucinio branduolio veiklos tęstinumu.

Institucijų internacionalizavimo etapo ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidžia, kad mažoje ir atviroje ekonomikoje vietinių naujų rinkos dalyvių dažnai nepakanka, norint suformuoti institucinį pokytį, nes skaitmeniniai verslai, net ir reguliuojami, esant plėtos galimybei, gali lengvai pasirinkti veiklos jurisdikciją. Todėl norint įtvirtinti institucinę inovaciją ir greitai pateikti pirminius pokyčio rezultatus, svarbu pritraukti sparčiai augančius tarptautinius startuolius, kurių veiklą seka ir imituoja ir kiti tarptautiniai startuoliai. Todėl kolektyvinio institucinių antreprenierių branduoliui svarbus drąsus sutelktas veikimas, įtraukiantis ir kitus institucinio lauko dalyvius bei politikos formuotojus, viešinant institucinę inovaciją tikslinėse užsienio rinkose ir startuolių ekosistemose. Taigi:

- Institucinių antreprenierių gebėjimas pritraukti sparčiai augančias užsienio įmones yra susijęs su kolektyvinio institucinio branduolio veiklos tęstinumu.
- Institucinės aplinkos viešinimas tarptautiniame kontekste stiprina institucinio kolektyvinio institucinio branduolio veiklos tęstinumą.

Institucijų internacionalizavimo etapo ir institucinių antreprenierių veikimo analizė atskleidė, kad kolektyvinis veikimas pasižymi dar vienu iššūkiu, t. y. veikėjų neveikimu, net ir esant politinei valiai. Jis kyla dėl skaitmeninės transformacijos metu atsirandančio žinių ir resursų trūkumo, nenoro arba siekimo pasinaudoti kitų įdirbiu. Todėl, siekiant įveikti kolektyvinio veikimo metu atsiradusį neveikimą arba pasipriešinimą pokyčiui, institucinis antreprenierių branduolys, gebantis pritraukti sparčiai augančius žaidėjus iš užsienio rinkos, sukuria nacionalinio lygmens riziką, priverčiančią ieškoti sprendimų, resursų ar transformuoti institucinį lauką. Taigi:

- Augantis užsienio startuolių skaičius institucinėje aplinkoje susijęs su institucinio kolektyvinio institucinio branduolio veiklos tęstinumu.
- Dėl užsienio startuolių keliamų rizikų Vyriausybės lėšų skyrimas politiką įgyvendinančioms institucijoms, susijusioms su instituciniu pokyčiu, susijęs su institucinio kolektyvinio institucinio branduolio veiklos tęstinumu.

Šis kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolio modelis nagrinėtas reguliuojamoje, mažos ir atviros ekonomikoje, todėl turi tam tikrų apribojimų. Šalies dydis ir reguliuojamas sektorius daro jo veikimą unikalų tokio tipo kontekste, todėl jis nesiūlomas taikyti didelių ekonomikų šalyse. Tolimesniam teorijos vystymui rekomenduojamos tokios tyrimų kryptys:

- Šis tyrimas atliktas vieno sektoriaus atveju konkrečioje šalyje, teorijai vystyti būtų tikslinga ištirti tokių pokyčių procesą kitose, mažų ir atvirų ekonomikų šalyse.

- Disertacijoje buvo tiriamas sėkmingas institucinio pokyčio atvejis, tačiau tokio kolektyvinio institucinių antreprenierių branduolio konceptualizavimui tikslinga tirti ir nepavykusius, nesėkmingus kolektyvinio antrepreneriškumo atvejus, pavyzdžiui, rinkos senbuviams stengiantis kartu sukurti mobiliosios piniginės sprendimą.
- Tikslinga būtų ištirti institucinį pokytį kituose sektoriuose Lietuvoje, kurie pasižymi skaitmeninės transformacijos sąlygotu prasidedančiu instituciniu pokyčiu.
- Rekomenduotina būtų institucinį pokytį tirti kitais metodais, pritaikant etnografinį tyrimo arba veiksmo tyrimo metodus.
- Kadangi reiškiny yra kompleksinis ir daugiadisciplininis, būtų tikslinga pratęsti šio tyrimo apimtį, nagrinėjant žiniasklaidos ir kitų rinkos veikėjų, pavyzdžiui, teisininkų, vaidmenį formuojant institucinį pokytį skaitmeninės transformacijos metu.
- Kadangi šiame tyrime nagrinėta tik institucijų deinstitutionalizacijos ir institucijų vystymo proceso etapai, būtų tikslinga tirti ir institucijų užtvėrimo procesą.

5. IŠVADOS

Remiantis disertacijoje atlikta FinTech sektoriaus vystymosi ir institucinių pokyčių bei institucinius antrepnierių tiriančios mokslinės literatūros analize, parengta kokybinio empirinio tyrimo metodologija ir atliktu empiriniu tyrimu FinTech mokėjimo paslaugų industrijoje Lietuvoje, daromos šios išvados:

1. Mokslinės literatūros analizės metu atskleidus prielaidas, sąlygojusias finansinių paslaugų ir FinTech sektoriaus skaitmeninę transformaciją bei institucines spragas reguliuojamoje industrijoje, daroma išvada, kad dėl **skaitmeninės transformacijos besivystantis spartus FinTech sektorius, kuris ilgą laiką net nebuvo įvardintas kaip atskiras sektorius jokioje tarptautinėje klasifikacijoje, atneša ir technologijų, ir verslo modelių sąlygojančius pokyčius ir liečia ekonominio ir socialinio gyvenimo aspektus**, tokius kaip konkurencijos, pasitikėjimo ar asmens duomenų apsaugos aspektai, **sukuria reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucines spragas, kurioms užpildyti reikalingas spartus institucinis pokytis.**
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, per neoinstitucinės teorijos prizmę **apibrėžti institucinio organizacijų lauko, institucinio pokyčio ir institucinio darbo konstruktai, kurie sudaro sąlygas institucinių antrepnierių atsiradimui ir gilesniam jų veikų ir atsirandančių veikos dilemų pažinimui.** Teorinių tyrimų metu išanalizuoti skirtingi institucinių antrepnierių elgsenos motyvai ir tipai, atskleidžiant susaistytos veikos dilemą. Išskirti šie institucinių antrepnierių tipai: rinkos antrepneriai, reguliacinės aplinkos antrepneriai, viešosios politikos antrepneriai.
3. **Atlikus mokslinės analizės analizę, pagrįstas kolektyvinio institucinio antrepnieriškumo konstrukto kompleksiskumas ir pasiūlytas teorinis šio fenomeno apibrėžimas.** Daroma išvada, kad didžioji dalis institucinės teorijos tyrimų atskirai analizuoja skirtingų tipų institucinių antrepnierių veikimą, atsižvelgiant į skaitmeninės transformacijos keliamus iššūkius, tačiau pasigendama sutelkto veikimo tyrimų, todėl pagrindžiamas kolektyvinio institucinio antrepnieriškumo konstruktas, leidžiantis nagrinėti kolektyvinio antrepnieriškumo formavimąsi finansinių paslaugų transformacijos ir FinTech sektoriaus vystymosi metu.
4. Aptariant šio tyrimo metodologiją konstatuojama, kad **pasirinktas kokybinis induktyvus tyrimo būdas, tinkamas šiam fenomenui nagrinėti**, kadangi tyrimo tema yra jautri kontekstui ir pakankamai mažai ištirtinėta ne tik atvirose Centrinės ir Rytų Europos regiono šalyse, bet ypač ir sparčiai besivystančiose, skaitmeninėse ir globaliai veikiančiose industrijose mažų ir atvirų šalių kontekste. **Empiriniame tyrimui atlikti parengta induktyvaus kokybinio tyrimo metodologija ir susieto atvejo analizės tyrimo strategija, naudojant pirminių duomenų rinkimo strategiją iš elitinių informantų ir informantų, kurie dalyvavo šio pokyčio darymo metu.** Atlikus 56 pusiau struktūrizuotus giluminius interviu ir analizuojant

duomenis, apimančius 2004–2020 m. laikotarpį, derinant procesinės ir kategorinės duomenų analizės metodus, buvo sėkmingai atskleisti ir teorizuoti institucinių antreprenierių veikimo aspektai ir ryšiai reguliuojamo FinTech sektoriaus vystymosi metu.

5. Empirinio tyrimo, skirto atskleisti Lietuvos finansinių mokėjimų paslaugų institucinio pokyčio proceso etapus, veikėjų tipus bei jų tarpusavio ryšius, rezultatai leidžia formuluoti tokias išvadas:

- Nustatyta, kad **sėkmingas institucinis pokytis vyko ir periferinių, ir centrinių institucinio lauko dalyvių dėka, tačiau esminis pokytis įvyko kolektyviai įsitraukus centriniams reguliuojamo institucinio lauko veikėjams.** Dekonstravus institucinio pokyčio procesą etapais bei pagal vykusias diskusijų erdves ir atlikus detalią veikėjų veikos institucinio darbo metu analizę pavyko atrasti ir conceptualizuoti naujo tipo kolektyvinį institucinį veikimą, kuris apibūdinamas kaip *sustiprintas kolektyvinis institucinių antreprenierių branduolys*, gebantis „uždegti“ sutelktam ir koordinuotam veikimui institucinio organizacijų lauko dalyvius. Daroma išvada, kad toks pagrįstas sustiprinto institucinių antreprenierių branduolio konceptas ir veikėjų sąveikų institucinio proceso metu modelis gali būti naudojamas kaip bazinis pagrindas, vystant sparčius institucinius pokyčius kitose industrijose, patiriančiose skaitmeninę transformaciją.

- Konstatuota, kad kitaip nei iki šiol teoriškai nagrinėtos FinTech atsiradimo priežastys, pokyčiui **buvo svarbios daugialygės (angl. *multilevel*) aplinkos sąlygos, veikiančios globaliu, ES ir šalies mastu bei industrijos lygiu.** Būtent jos buvo tas triggeris, kuris atitinkamais etapais paveikė institucinio lauko veikėjų elgseną ir motyvus pokyčiams ir sudarė tinkamas prielaidas pokyčių atsiradimui skirtingose institucinio lauko srityse – tiek rinkoje, tiek ir regulatoriaus organizacijoje.

- Tyrimas atskleidžia, kad šis institucinis pokytis longitudinalinis, susidedantis iš **4 etapų – deinstitutionalizacijos (2004–2011), kurio metu rinkos antreprenieriai keitė normatyvines ir kognityvines institucijas; pirminių prototipinių institucijų susiformavimo (2011–2014), kurio metu formavosi reguliacinių institucijų legitimavimas ir reikšmingi organizaciniai pokyčiai regulatoriaus institucijoje; institucijų vystymo etapo (2015), kurio metu sukurama radikali institucinė inovacija; ir internacionalizacijos ir kolektyvinio veikimo įtvirtinimo (2016–2018), kurio metu internacionalizuojama institucinė inovacija ir keičiama institucinio lauko struktūra.** Daroma išvada, kad toks procesas atitinka pagrindinius institucinio darbo tyrimuose nagrinėtus etapus pagal būdingas veiklas, tačiau šis tyrimas išskirtinai parodė institucijų internacionalizacijos svarbą tokio pokyčio įtvirtinimui.

- Nustatyta, kad **nuo deinstitutionalizacijos iki institucijų įtvirtinimo laikotarpio pasireiškia visi trys tipai – ir išskaidyto veikimo institucinis antreprenieriškumas, ir „herojiškas“ institucinis antreprenieriškumas, pasižymintis veikėjo intelektualine lyderyste ir**

sutelktas koordinuotas kolektyvinis veikimas. Identifikuoti veikėjų ryšiai atskleidžia, kad **instituciniam pokyčiui atlikti reikalingi galios ir autoriteto sąlygoti ryšiai, pasitikėjimas**, tačiau šalia kitų institucinio antrepreneriškumo elementų išryškėjo ir bendras **vertybinis pagrindas** – nacionalinio intereso svarba, kurią parodė kolektyvinio institucinio branduolio veikimas.

- Identifikuota, kad **siekiant sėkmingo reguliuojamos industrijos proveržio, yra svarbus laikas, per kurį yra kuriamos ir reguliacinė, normatyvinė, kognityvinė institucijos, kurios įtvirtinamos technologiniais materialiniais artefaktais.** Sėkmingas spartus šio pokyčio įgyvendinimas atskleidė, kad spartus institucijų vystymo etapas, kurio metu sukuriamos institucinės inovacijos, turi spėti į paneuropinio reguliavimo priėmimo laikotarpį, o internacionalizavimo etapas, kurio metu įtvirtinamos institucijos, turėtų apimti vieną politinį ciklą.

- Empirinio tyrimo rezultatų pagrindu identifikuoti **daugialygiai institucinio proceso aspektai taip pat leidžia suprasti, kodėl kai kurie šalies mastu vykdomi instituciniai procesai nepavyksta ir kaip išvengti kritinių klaidų.** Dvejopo kolektyvinio veikimo problematika ir parodyti susaistytos veikos bei kolektyvinio veikimo dilemų sprendimai bei vietinių ir tarptautinių startuolių svarba. Daroma išvada, kad tokio **sustiprinto kolektyvinio institucinio branduolio veikimas, atskleidžiant dvejopo kolektyvinio veikimo problemą ir sprendimus jai įveikti, pagrindžia kolektyvinio institucinių antreprenerių branduolio svarbą tokio tipo ekonomikose.**

- Empirinis tyrimas atskleidė, kad centrinėje institucinio lauko pozicijoje esančios organizacijos iššūkiai ir joje atsiradusio institucinio antreprenerio savybės ir organizacijos vadovybės motyvacija leido įveikti įtvirtinto veikimo dilemą, o kolektyvinio veikimo dilemai buvo naudojamos kelios taktikos, tarp kurių ir tarptautinių, globalių, sparčiai augančių rinkos dalyvių keliama rizika. **Glaudus ir atviras institucinių antreprenerių bendravimas su naujais, inovatyviais rinkos dalyviais, formuojant aplinką sparčiai besivystančiose, naujose srityse, yra labai svarbus, padedantis identifikuoti kylančius barjerus, tačiau, kad bendravimas vyktų, rinkos instituciniai antrepreneriai taip pat turėtų demonstruoti rinkos vystymo siekį.**

- Empirinės analizės metu atsiskleidė, kad nors teorijoje minimos institucinio lauko aplinkos sąlygos ir institucinių antreprenerių socialinė pozicija yra svarbi, tačiau sėkmingam ir efektyviam instituciniam pokyčiui atlikti yra svarbus institucinių antreprenerių rizikos pasidalinimas su politikos formuotojais ir reguliuojamos rinkos priežiūrą atliekančios institucijos vadovybe bei politinės valios suformavimas. Tyrimo metu pastebėta, kad **reguliuojamos industrijos lygiu vykstantis pokytis apima ir ekonominį (rinkos), ir politinį lygmenį, todėl ir veikėjai, skatinantys pokyčio procesą, turi būti ne tik iš vykdomosios, bet ir iš teisminės valdžios,**

kadangi, reguliuojamoje industrijoje ginant visuomenės interesą, teisminės valdžios institucijos turi vystyti tokiu pat greičiu. Tokio įsitraukimo trūkumas, kartu su rinkos senbuvių veikimu gali stabdyti institucijų vystymąsi ir tam įveikti reikia išorinio postūmio, tačiau tolimesniam šių įžvalgų testavimui būtų tikslingi papildomi empiriniai tyrimai politikos diskusijų erdvėje.

- Tyrimas atskleidė, kad **nors ir reguliacinių institucijų pokytis iš dalies priklauso nuo aukštesnio lygio – Europos Sąjungos reguliavimo, tačiau reikšmingi reguliaciniai pokyčiai, formuojant naujas reguliacines institucijas antrepreneriškų veikėjų dėka, galimi ir šalies institucijų mastu.** Dar daugiau, deinstitutionalizacijos etapo analizė atskleidė, kad normatyviniai ir kognityviniai pokyčiai gali būti labai paveikūs ir įtraukiantys kitus institucinio lauko veikėjus, nes padeda identifikuoti barjerus ir naudas.
6. Kolektyvinių institucinių antreprenierių branduolio modelis sudarytas pagrindžiant jo formavimosi prielaidas, etapus bei struktūrą ir identifikuojant jo taikymo galimybes ir ribotumus. **Esminė modelio išvada, kad kolektyviai veikiantis, politiškai palaikomas trijų organizacijų – regulatoriaus, politikos formuotojo ir politikos įgyvendintojo – institucinių antreprenierių branduolys, kuris sutelkia galią ir autoritetą ir įprasmina vertybinius ryšius, mobilizuojant resursus ir veikėjus, siekiant atlikti radikalų institucinį pokytį per ribotą laiką, keičiant reguliacines, normatyvines ir kognityvines institucijas bei materialinių artefaktų panaudojimą, galėtų būti testuojamas kitose reguliuojamose industrijose, nagrinėjant institucinį pokytį.**

SUMMARY

Relevance to the topic.

Institutional change and the role of institutional entrepreneurs, as actors who initiate and execute institutional projects, as well as those who support and oppose them, have been of interest to both researchers and practitioners in recent decades (Di Maggio, 1988; Greenwood & Suddaby, 2006; Garud et al., 2007; Wijen & Ansari, 2007; Leca et al., 2008; Battilana et al., 2009; Micelotta et al., 2017; Hardy & Maguire, 2017). Traditionally, these processes are related to the institutionalization and legitimization of new rules or practices (Scott, 2013) and usually involve organizations and political level of industry or country (Jepperson & Meyer, 1991; Greenwood et al., 2017). However, growing globalization and, especially, the rapid development of IT and communication technologies in recent decades (Orr, 2019) have enabled entrepreneurs to have fast access to resources in service systems and their transfer (Lusch & Nambisan, 2015; Breidbach & Maglio, 2016), data as the resources (Lis & Otto, 2020), the availability of new knowledge (Accilar, 2011), which along with the changing consumer behavior (Gomber et al., 2018) allowed innovations, and the creation of new business models (Gomber et al., 2018). This fundamentally widened the international business possibilities and enabled startups and development of international new ventures. Therefore, the current digital transformation and abundance of innovations fundamentally changed both the need and speed that are required to adapt the existing institutions to keep up with the new reality (Nambisan et al., 2019; Gegenhuber et al., 2022).

Research on the topic and the substantiation of the scientific problem.

Institutional theory focuses on the role of institutional entrepreneurs, which became particularly evident after the Global Financial Crisis (Riaz, 2009; Greenwood et al., 2017) due to the power of organizations and represented interests that influence the establishment or survival of institutions (Greenwood & Suddaby, 2006). In the perspective of international business, the institutional changes have been studied more in relation to the developing and developed countries until now, analyzing the role of multinational enterprises (MNE) in institutional change (Becker-Ritterspach et al., 2017) and, specifically, the role of institutional entrepreneurship in the process of change. However, the relevance of these studies is growing due to the rapid development of digital technologies that enable startups and connect physical and digital systems and enable small business development in multi-institutional environments (Hinings et al., 2018) through radical economic and social innovations (Hitt et al., 2021). For example, the development of generic technologies, such as cloud computing, artificial intelligence, blockchain technologies, and the resulting wide-ranging innovations and new business models are changing not only specific industries, but other economic, technological, and social areas as well (Allen et al., 2020). Therefore, the need for scientific knowledge in explaining how to overcome the inertia of institutions and change the existing institutions in a purposeful and timely manner during the digital transformation is particularly evident.

The studies examining the process of collective action distinguish several methods of collective action. This can be the organized action of a certain group of companies in order to cooperate with actors who have resources and political power (Hillman & Hitt, 1999; Ozcan & Eisenhardt, 2009) or the action through industry associations, whose representatives that are representing the industry can promote legislative changes (Greenwood et al., 2002; Sine et al., 2007), or social movements that are created by mobilizing groups and using protests and public companies to achieve the social change (Haveman & Rao, 1997; Sine & David, 2010). However, the studies that are examining the process of collective action do not touch upon the challenge of institutional entrepreneurship, when the change in the institutional field is led by the proactive actors, emerging from the market, and policy makers, or regulatory institutions.

During the rapid digitalization, it becomes especially relevant to reveal the role of collective institutional entrepreneurs, since the efforts of one actor are not sufficient to achieve the institutional change (Levvy & Scully, 2007). The existing studies, by such researchers as Garud, Jain, and Kumaraswamy (2002), Battilana et al., (2009), analyze the effects of institutional entrepreneurship in detail, but the interaction of actors during institutional change is still under-examined (Haargrave et al., 2022). The need for this knowledge is important for the organizations, regulators, and policy makers as well as society, because the speed of digital transformation and innovation creates many formal and informal institutional voids, such as the absence of timely and relevant legal and regulatory compliance or the lack of normative practices and competencies, which affect the quality of institutions (Khanna & Palepu, 2008) and limit the effective economic development and the application of technology, knowledge, innovation, and managerial practices. More importantly, the existence of such loopholes does not protect society from parallel harmful opportunistic or criminal activities (Houben & Snyers, 2020; Martino et al., 2020).

The international dimension plays an important role in institutional theory research, since the country's institutional environment and changes in it are related to the country's business-friendly opportunities, entrepreneurship (Hwang & Powell, 2005), country's economic growth (North, 1989) as well as its international competitiveness (Camargo, 2021), political and economic situation in the world (Leonard et al., 2019). Countries seek to secure their economic and political sovereignty internationally while competing with each other and cooperating to establish economic and political blocs (Efrat et al., 2020; Alani et al., 2022). Therefore, the institutional change and research on institutional entrepreneurs and the interactions of related actors in such a complex world are related to the context of a specific country and industry in the global picture, and therefore, cannot be considered in isolation from both geopolitical and economic as well as historical or technological contexts, although previous studies have often relied on only isolated meso (industry) level studies (Lecca et al., 2008; Hudson et al., 2015).

However, the empirical research on institutional entrepreneurship still faces certain challenges. The first dilemma of such studies is that the creation of institutional change is the result of long-term work, and the performance of institutional

entrepreneurs is characterized by its own temporality (Battilana et al., 2009), in order that sustainable, preconceived change at the macro level, leading to a tangible result, is difficult, and the process is often and rarely implemented due to the unexpected crises and challenges encountered along the way (Hoogstraaten et al., 2020), and historical or longitudinal studies are still quite rare (Lecca et al., 2008).

Second, the changes that are taking place at the industry level are not the result of the work of one person, no matter how much one wants to exalt individual heroes, but a collective action. However, the collective action as well faces the collective action dilemma: free riding, partners' inaction, contradiction, or pursuit of their own interests. These collective processes of interaction between different institutional and market actors during institutional work are still understudied, especially in regulated industries, where conducting research on the sensitivity of the substance under investigation is particularly difficult (Leblebici et al., 1991).

Third, in the process of digital transformation of the industry, when the use of new technologies and innovations becomes inevitable, digitalization and globalization require a rapid response to innovations. Then institutional gaps arise, which appear due to the developing and developed markets gap and the interaction of physical and digital systems. The role of technological systems and infrastructures and the performance of institutional entrepreneurs in globally connected environments lack deeper research (Greenwood et al., 2017; Šilenskytė et al., 2022), and this is especially relevant in the current period, when almost all industries face digital transformation.

The financial services industry is one of the most internationally connected (Rey, 2018), where digital transformation probably started the earliest (Arner, 2016; Gomber et al., 2018), and the development of this industry is central to the economic and political life of every country. It is as well related to the national political, economic, and public interests (World Bank, 2005; Leonard et al., 2019).

On a global scale, the investments in financial technology (FinTech) companies are growing extremely fast and have already exceeded USD 215 billion from 2010 to 2019, and the number of FinTech companies during this period, for example, has reached more than 10 thousand in the USA, 9 thousand in the EMEA region, and 9 thousand in the Asia region, over 6 thousand (Values reports, n.d.). The growth was especially fast in 2014–2018, when global investments in FinTech companies increased almost five times, i.e., from USD 8.3 to 39.5 billion (CB Insights, 2021).

Such a dramatic transformation of sector and growth of new FinTech companies and their service offerings are further changing the consumer behavior, attracting the attention of investors and posing challenges to the policymakers and regulators who seek to ensure the interests of consumers, the stability and security of financial services and the financial system (Knight & Wojcik, 2020). However, even as part of the global financial system, individual economic regions and countries develop differently in their rush to exploit technological progress and innovation and gain competitive advantages (Ahmed et al., 2013; Wandhöfer, 2008).

The economic, monetary, and banking policy at the level of European Union aims to enable countries to take advantage of opportunities by increasing the competitiveness of financial services at the regional level, but individual countries,

being in the same legal and political environment and acting according to jointly adopted directives and regulations, as well pursue their own economic and political goals (Cruickshank, 2000). The country's desire to emerge faster than others and find its niche and lead is an ambitious and challenging initiative, especially for the new EU members who do not have strong traditions in the financial industry (Polasik et al., 2020; Avarmaa et al., 2022).

The example of Lithuania during the evolution of the financial services industry and the development of financial technologies is exceptional, when in a relatively short time, the country was able to emerge as a FinTech center leading in the field of payment services. Already in 2020, it took the leading position in Europe in terms of the number of licensed companies, occupying the 4th place in the world (The Global FinTech Index, 2020). As the analysis of Invest in Lithuania, the government agency, reveals, in 2019, there were 210 FinTech companies operating in Lithuania, and their number increased almost four times compared to 2014 (55 FinTech companies in 2014), and in 2018 alone, the number of FinTech start-ups in Lithuania increased by 45 % (“Investuok Lietuvoje“, 2019). Such a change no longer attracts the attention of researchers (Polasik et al., 2019) to understand how a country that is almost four times smaller than the financial center London was able to achieve such impressive results and what the driving force was behind this transformation. Such knowledge is important in the context of the Lithuanian economy in order to develop digital technology-intensive industries that such recipes for success could be repeated in other areas, and for the development of institutional theory, in which the need for such research has been especially emphasized recently (Micelotta et al., 2017). Thus, the interaction of actors during the development of the financial technology industry in Lithuania and, specifically, examining their activities in the payment market sector on the Lithuanian scale is purposefully chosen as a case suitable to analyze the interactions of institutional entrepreneurs in creating an institutional environment, and the findings of which will allow developing a neo- institutional theory.

Summarizing the limitations of the previously conducted researches, the scientific problem that is addressed in this doctoral dissertation is formulated as a **question**: how does the agency of collective institutional entrepreneurship manifest in the process of institutional change in the FinTech sector?

The subject of the research is the institutional change in the FinTech sector, which occurs through the interaction of collective institutional entrepreneurs.

The aim of this dissertation is to reveal the interaction of collective institutional entrepreneurs that led to the institutional change in the case of FinTech payment services sector.

In order to achieve the aim, the following research **objectives** have been set:

1. To analyze the preconditions of financial services transformation, which led to the emergence of FinTech sector and related institutional voids.
2. To define the constructs of the institutional field, institutional change, and institutional work, which determine the agency and interactions of different institutional entrepreneurs and conceptualize the construct of collective institutional entrepreneurship, justifying its complexity.

3. To prepare a methodology for the study of institutional change of FinTech payment services.

4. To empirically investigate the stages of institutional change process in Lithuanian FinTech payment services, the types of actors, and their agency and interactions.

5. To create a model of the core of collective institutional entrepreneurs, justifying the assumptions, stages, and mechanism of its formation, and identify the possibilities and limitations of its application.

Logical arrangement and methods of the research

The structure of the dissertation is designed to examine collective institutional entrepreneurship during an institutional change in a regulated industry, and the context of the study is the institutional change in a globally developing industry that is undergoing digital transformation in an open and small economy. The study consists of four stages.

In the first stage, the narrative analysis of the scientific literature was carried out in two directions, i.e., on the topics of institutional entrepreneurship and FinTech development: the peculiarities of the sector undergoing digital transformation, the typology of collective entrepreneurs, and the process of institutional work were examined. The study has revealed that selective entrepreneurs face a double dilemma, i.e., dilemma of connected action and dilemma of collective action. Therefore, in order to solve this problem, such a collective institutional action tree is searched that would help to solve these dilemmas and achieve the effect of institutional transformation that is typical of digital businesses. In the second stage, the methodology of the empirical research was prepared. After examining the methodological approaches, an interpretivist paradigm and a procedural research method were chosen and justified. Taking into account the complexity of the research, a research design was prepared, in which the institutional work carried out during the change of institutions is examined in the market, regulatory and administrative spaces. The interviews with informants in different organizations of the institutional field allow to ensure data triangulation and increase the reliability of the research results.

In the third stage, after the interviews and collection of secondary data, the data is analyzed and interpreted, which allows to distinguish from the institutional work process, the expression and methods of operation of the institutional entrepreneurs who carried it out. At the end of the work, the conclusions and further research directions and the practical application of this research are presented.

The research context is in Lithuania, the country which for many years did not have an established identity in the global markets. It was frequently associated with the post-Soviet countries that strive to re-integrate into the European economy. Lithuania's financial services industry was characterized by a highly concentrated banking sector dominated by three Scandinavian banks, accounting for almost three-fourths of the entire sector (OECD, 2017). OECD reports that in Lithuania, the Scandinavian parent banks controlled 89.5 % of the total banking sector assets and 91.4 % of the total system lending (OECD, 2017).

However, in 2016, Lithuania skyrocketed in developing FinTech friendly environment, which already in 2020, took the 4th place in the global FinTech rankings (Global FinTech Adoption Index, 2019). With the population of about one-third of London, Lithuania emerged in the financial service industry as a new player among the traditional markets. This fast growth has happened along with The Government and The Bank of Lithuania initiative to develop a FinTech ecosystem in the country, to remove all the barriers for the successful FinTechs' operations, e.g., technical access for all payment service providers to access SEPA payments or digital clients' identity verification methods (in 2016); therefore, Lithuania has become a FinTech hub in the EU (Global FinTech Adoption Index, 2019).

The investigation of successful creation of an institutional environment for FinTech payments in Lithuania allows to answer the research question and provide new insights for neo-institutional theory, revealing the type of collective action model, which enables the formation of institutional environment in a regulated industry and the mechanism and action of collective institutional entrepreneurs and the factors that condition its circumstances.

Scientific novelty and theoretical significance of the research

1. The dissertation presents a theoretically grounded model of individual and collective agency of institutional entrepreneurs through the actor interaction, which helps to explain the main problems when an institutional entrepreneur initiates institutional change. In the dissertation, a model of formation of a collective core of institutional entrepreneurs in a regulated industry is revealed, along with a new type of collective action defined as "strengthened core of institutional entrepreneurs". The dissertation presents the prerequisites and stages of its formation as well as theoretical propositions. This new type of collective institutional entrepreneurship helps to explain the key issues of collective action in regulated industries, and the model of its formation reveals stages where institutional entrepreneurship is fragmented, when an institutional entrepreneur develops institutional change within the central organizational field, and when collective institutional entrepreneurship emerges to implement and solidify the change. This new type of collective institutional entrepreneur core complements the neo-institutional theory with novel findings.

2. Based on the analysis of scientific literature, through the lenses of neo-institutional theory, the constructs of the institutional field of organizations, institutional change, and institutional work are defined, which create the conditions for the emergence of institutional entrepreneurs and a deeper understanding of their actions and emerging dilemmas. The theoretical studies have analyzed the different types of institutional entrepreneurs and their motivation, revealing the dilemma of embedded agency and collective action dilemma. The following types of institutional entrepreneurs are distinguished: market entrepreneurs, entrepreneurs of regulatory organizations, and public policy entrepreneurs.

3. In the theoretical part, the complexity of the collective institutional entrepreneurship construct is substantiated through the analysis of narrative scientific literature, and the definition of this phenomenon is proposed. The majority of institutional theory studies analyze the actions of institutional entrepreneurs, while

this dissertation expands the dominant research tradition by integrating the dilemma of collective institutional entrepreneurship and analyzing the formation of collective entrepreneurship.

4. Based on the scholarly literature, the study uncovers the assumptions that drive the digital transformation of financial services and the emergence of institutional gaps in the regulated industries. It is noteworthy that digital transformation has been widely examined in the previous research, highlighting its key instruments and impacts at macro and micro levels. However, it is distinct that the FinTech sector was not identified as a separate sector in any international classification for a long time, lacking reliable statistical data at the country level and empirical sector studies. Therefore, this research significantly enhances the field of deeper understanding of the FinTech sector, both theoretically and empirically.

5. An original methodology is developed for evaluating institutional change in FinTech payment services, applying constructivist ontology, interpretive epistemology, and a qualitative case study methodology. This methodology aims to develop the existing theory and utilizes grounded theory and process analysis methods for the data analysis. Such research approach is one of the first applied in dissertation research in this field in Lithuania, allowing for the supplementation of existing knowledge with new insights derived from the data.

6. This dissertation is one of the first qualitative studies in Lithuania that investigates FinTech institutional change that occurs through the interaction of collective institutional entrepreneurs. The study examines the institutional change and the agency and the interaction of institutional entrepreneurs in shaping the FinTech institutional environment in the financial services sector in Lithuania in the period of 2004–2020. To the best of the author's knowledge, such a scope and in-depth research based on the neo-institutional theory has not been conducted in Lithuania in this regulated sector; therefore, the findings of the study help to answer the key questions of collective institutional entrepreneurship addressed in the theory and reveal how the formation and agency of core of collective institutional entrepreneurs are important for the country. The findings enrich the neo-institutional theory with new insights, revealing the working model of the core of collective institutional entrepreneurs, as a new type of collective action form, which helps to form the institutional environment in the regulated industry.

The practical significance of the dissertation research

1. The empirical research conducted in the context of a regulated industry allows to deconstruct the process of institutional change and the interaction of actors during such process, which allows to reveal the decisions of institutional entrepreneurs during the creation and development of institutions.

2. The results of the conducted empirical research provide valuable insights into the agency of collective institutional entrepreneurship during the process of institutional work while creating institutions. The well-grounded data driven concept of the strengthened core of institutional entrepreneurs and the model of actors'

interactions during the institutional process can be used as a basic foundation for the development of rapid institutional changes in other industries.

3. The complex and multi-level aspects of the institutional process identified on the basis of the results of the empirical research allow to understand why some institutional processes carried out at the national level fail and how to avoid critical mistakes. The exposure of the double collective action dilemma and the solutions to overcome it justify the importance of the collective core of institutional entrepreneurs in this type of economy.

4. Data driven theory development, the model of collective institutional entrepreneurship, and the stages of its formation are important not only in the context of the Lithuanian economy and politics in order to develop industries receptive to the digital technologies, connected on a global scale. The impact of this knowledge affects the organizations, regulators, and policy makers as well as society, because the speed of digital transformation and innovation creates a number of formal and informal institutional voids, such as the absence of timely and relevant legal, regulatory compliance or lack of normative practices and competences. Thus, it affects the quality of institutions and limits the innovations and effective development of the economy and the application of technology, knowledge, innovations, and managerial practices.

5. The deconstruction of the FinTech institutional process and conceptualization of the core of collective institutional entrepreneurship allows to understand the mechanism why changes in Lithuania and other small open economies develop faster and more successfully, and what relations between the actors determine the speed of such changes. However, the study as well reveals the weak points and critical stages of institutional change, the adaptation of which can disrupt the initiated changes and maintain the established institutions that benefit the old-timers of the market or institutional field.

6. The proposals prepared on the basis of empirical research results are valuable for the companies, politicians, policy makers, regulators, because they create theoretical connections for the further development of neo-institutional theory, including the constructs of institutional entrepreneurship and collective institutional entrepreneurship.

Originality of the work. Although the research on the process of digital transformation is becoming more recurrent, the topic of this dissertation, which includes the change of institutions and institutional entrepreneurship during this transformation, is new and understudied, especially in the context of Lithuania. This paper details the process of institutional work, and the study articulates the data-driven conditions and success factors that are necessary for successful institutional change in a small economy.

The chosen FinTech case is unique in that the successful institutional change took place due to the agency of both peripheral and central actors of the institutional field, but the fundamental change happened through the collective involvement of the central actors in the institutional field, which allowed the conceptualization of a new type of collective action as an agency of strengthened core of collective institutional

entrepreneurs, who is able to "ignite" participants in the institutional field of organizations for focused and coordinated action.

This work has several **limitations**:

1. Since FinTech is still under the stage of development; thus, the author analyzes the formation of the core of collective institutional entrepreneurship in the deinstitutionalization and institutional change, without the focus on the maintenance stage. Due to the scope of the research, the analysis was limited to the market, regulatory, and administrative areas of discussion.

2. The interaction of actors during the collective action is a complex subject that can be studied from various perspectives. Therefore, in this paper, taking into account the scope, the purpose and resources have focused on the agency of key actors and institutional entrepreneurs in the field.

Review of the content of the dissertation

The theoretical analysis consists of two sections: Section I analyses the institutional change and heterogeneous actors' typology in the institutional change process, and Section II analyses the context of digital transformation in the global financial services industry.

Section I analyzes the context of digital transformation in the global financial services industry. The narrative analysis encompasses the FinTech definition, functions, and global reasons of the financial services sector disruption. The different FinTech categories are discussed, concluding that this research is based on the analysis of FinTech's payment, which forms the biggest part globally as well as in Lithuania. Following the content of digital transformation, which is the digitalization of processes per se and the transformation of business model, business resources and business processes as well as transition to digital ecosystems (Passiante & Romano, 2016), the author presented the typology of financial technologies firms, based on their scope of digitalization and globalization, revealing that there is a need to understand their operations in physical and digital realm. Then, the disruptive innovations in the FinTech sector are discussed, allowing to review the latest research in the field and the barriers to their development, as it belongs to the regulated industry and the global interconnectedness. Thus, the specifics of technological infrastructure are discussed, revealing that the infrastructure is multilayered and the different types of payment systems are playing a role in the transformation process. Thus, the aspects of regulated industry are presented, naming the changes in the regulations with the purpose of liberalization and strengthening the anti-money laundering as well as the development and regulations of technological infrastructure at the EU level. All this leads to a discussion regarding the institutional voids, which appear when the regulations do not meet the speed of innovations and the development in the market. The theoretical research is concluded with a challenge that during the digital transformation, the neo- institutional theory research raises many unanswered questions (Hinings et al., 2018); thus, one of the key topics is the agency of institutional entrepreneurship, which allows to seize the opportunities offered by the rapid digital transformation and introduce the necessary changes and institutional innovations, enabling the progress to bring benefits to the industry and nationwide.

Section II provides the theoretical analysis of institutional change and heterogeneous actors' typology in the institutional change process. First, due to the complexity of the institutional theory, the author shortly introduces the evolution of institutional organizational theory, identifying that the dissertation is based on the development of the neo-institutional theory (DiMaggio & Powel, 1983; Scott, 2008), because it contains the research stream of institutional entrepreneurship (Batillana et al., 2008) and institutional work (Oliver, 1991; Lawrence & Suddaby, 2006). This theoretical stream that explains the institutions as containing regulative, normative, and cognitive pillar (Scott, 2008) is the theoretical lens needed for the aim of this research. Further on, the concepts of the institutional field are discussed, because of the dialectical structure and agency relationship (Berger & Luckmann, 1966). In this discussion, the actors in the institutional field are mapped. Presenting the newest research in this field, the institutional organizational field is divided into the market, regulatory, legal, administrative, and public areas where the discussion among the institutional actors are happening while forming a new institutional rules and norms. Further on, the institutional change is discussed, revealing the existence of three approaches: design-based approach, equilibrium approach, and evolutionary approach. The author remains open to all the three approaches, avoiding any preconceived notions. All of the above-discussed approaches to institutional change emphasize that the institutional change occurs due to certain external environmental and internal, organizational reasons; thus, the reasons for an institutional change examined in literature are discussed below, which are the causes of institutional change caused by the environment, the functioning of institutional entrepreneurs, and the change in micro-processes and practices (Micellota et al., 2017).

When institutions are changed due to the agency of institutional entrepreneurs, the concept of institutional work takes place (Lawrence & Suddaby, 2006), i.e., "the purposeful activity of individuals or organizations that seek to create, maintain or fundamentally change institutions" (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Institutional work allows to analyze the process during which "institutional entrepreneurs break existing norms, change laws, rules, and practices associated with dominant institutional logic, and legitimize alternative rules, practices, and logics that begin to prevail" (Garud et al., 2007, p. 962). The newest research in the field of institutional work is discussed, presenting the concept of institutional work divided into regulatory, normative, and cognitive work, which later shall allow to connect the institutional pillars and the different types of institutional entrepreneurs, the characteristics of which are presented in detail as well as the conditions for institutional entrepreneurship. Without diminishing the heroic action of an institutional entrepreneur, the collective institutional entrepreneurship is discussed as the most prominent research. The double dilemma of collective action is revealed, which is embedded agency and collective action dilemma; thus, it allows to summarize the current typology of institutional entrepreneurs, which is an individual institutional entrepreneur, dispersed institutional entrepreneurs, and a collective action group. In conclusion, recent scientific studies on collective institutional entrepreneurship do not sufficiently explain how the problem of collective action is solved. Another problem

involves the complexity of change in the regulated industries, because, on the one hand, there must be proactive institutional entrepreneurs seeking to change institutions and withstand external resistance to change (Seo & Creed, 2002), and on the other hand, the proper functioning of the supervisory authorities in accordance with the existing regulatory bodies must be ensured. Therefore, when changing institutions, they are faced with multilevel changes, which have been largely unexplained. The third problem is that in addressing the challenges of collective action, the researches have not yet examined the very rapid institutional change that is needed to adjust to the digital transformation and national interests.

The analysis of the theoretical development line of the FinTech payment services sector and the key components of the digital transformation in the sector concludes that this sector is suitable for further research on the neo-institutional theory in order to delve deeper into the changes brought about by the digital transformation.

The analysis of the forms of institutional entrepreneurship and the areas in which it manifests itself leads to the conclusion that in such a digital transformation, and especially in regulated industries, when the change occurs in complex physical and digital globally related systems, the existing forms of collective institutional entrepreneurship may not work effectively, since due to the very rapid change in technology and innovation, the institutional change processes do not keep up with the speed. However, with an increasing emphasis on the participatory need of the state to promote innovation and adapt regulatory institutions, the analysis of successful cases would make it possible to identify the forms of collective entrepreneurship that are suitable for the digital transformation in regulated industries in the context of a small and open economy.

The methodological part of the dissertation discusses the methodological setting of the dissertation. The choice of philosophical constructivist approach is explained, and the selection of interpretivist epistemology is explained as well. The inductive qualitative research method is chosen due to the complexity of the phenomenon and its sensitivity to the context. The study of the dissertation is carried out on the basis of the following processes: the selection of the research topic and identification of the research idea, the formulation of purpose and objectives of the research, the raising of research questions, the review of scientific literature and the identification of gaps in the research, the selection of research methodology, empirical research- data collection, processing, interpretation, twisting, and conclusions of the theory (Dudovskiy, 2018). The process of analyzing and interpreting data is reusable and involves the existing theoretical knowledge and knowledge gained during the process of data collection, analysis, and theorization (Sbaraini & Carter, 2011). The process of interpreting research data ends with theorization, drawing important scientific and practical conclusions, and determining the directions for further research. The sample consists of 56 interviews with the participants in the institutional field and the secondary sources. The data coding process is explained, which consists of a combination of process analysis and categorical analysis. The validity is ensured with the triangulation of data sources.

The empirical part analyzes the results of the research. The first subsection shortly presents the narrative of the research and the changes in the institutional field. Further on, the results of the empirical analysis are presented in four stages: de-institutionalization, proto institutions, institutional development (radical institutional change), and internationalization and collective action. Each subsection contains a detailed analysis of the agency of actors in the process of institutional work, which allows to investigate the institutional entrepreneurship and the formation of the ignited core of institutional entrepreneurs with the political support. Such a form of collective action in a small group with the political support is one of the main findings of the research, which allows to explain the double-sided collective action dilemmas. Each stage has an aggregated discussion about the agency of actors during the process of change, which demonstrates that the intensity of discussions vary from market to the regulatory and administrative areas.

Theory development and discussion part explains the preconditions for the formation of politically supported core of institutional entrepreneurs. These are the following ones: the formation of multi-level external environment, which provides opportunities, the dispersed agency institutional entrepreneurs in the institutional field, the social position of the institutional entrepreneurs, and the transformation of the central organization in the institutional field.

The formation of the politically supported core of institutional entrepreneurs consists of the following stages: the agency of dispersed institutional entrepreneurs in the institutional field, the unifying action of the central institutional entrepreneur, and the institutional innovation, which allowed to change the regulations as well technological infrastructure, applicable for the novel and digital market participants, the formation of the cooperation with the institutional entrepreneurs from the policy and policy implementation organizations. This core of the institutional entrepreneurs formed the power in the institutional field, because they have controlled a part of key resources: access to the technological infrastructure, the policy formation power, and the access to rapidly developing knowledge. The formation of a formal inter-institutional working group with the participation of the core of institutional entrepreneurs established the formal governance and ignited goal.

Thus, the strengthened core of collective institutional entrepreneurs, which is defined as a small group of institutional actors with a unifying goal and social position in the institutional field, acting in the interest of the country and concentrating resources, political support, and a formally established team around them to achieve and consolidate a rapid institutional change. They are actively involved in the implementation of such a change themselves; they are able to act quickly, innovatively, boldly.

Conclusions

Based on the scientific literature analysis, representing the topic of the institutional change, institutional entrepreneurship, and the emergence of the FinTech sector, the prepared qualitative empirical research methodology, the empirical research conducted in the FinTech payment services industry in Lithuania, the following conclusions are formulated:

1. During the analysis of scientific literature, the antecedents that led to the digital transformation of the financial services industry and the emergence of FinTech sector were revealed. This analysis led to the conclusion that due to the digital transformation and rapid development of FinTech sector, which was not even defined as a separate sector in any international classification for a long time, as it uses the modern technologies and business model innovations affecting the economic and social life, such as competition, trust, or personal data protection, and which has a regulated industry nature, creates regulatory, normative, and cognitive institutional voids, which need to be filled by a rapid institutional change.

2. Based on the comparative analysis of scientific literature, the constructs of the institutional field, institutional change, and institutional work are defined as in the neo-institutional theory, which allows to analyze the agency of institutional entrepreneurs and get a deeper understanding of their actions and dilemmas. During the theoretical research, different motives and types of behavior of institutional entrepreneurs were analyzed, revealing the dilemma of embedded agency. The following types of institutional entrepreneurs were analyzed: market entrepreneurs, regulatory environment entrepreneurs, public policy entrepreneurs.

4. After the scientific literature analysis, the complexity of the collective institutional entrepreneurship has been revealed; the construct and the theoretical definition of this phenomenon are proposed. It is concluded that most research on the neo-institutional theory separately analyzes the agency of different types of institutional entrepreneurs, although, due to the challenges posed by the digital transformation, it lacks collective institutional entrepreneurship research. In contrast, the theoretical justification of the construct of collective institutional entrepreneurship presented in this research allows to examine the formation of collective entrepreneurship during the transformation of financial services and the development of FinTech sector.

5. The results of the empirical study aimed to reveal the stages of institutional change in Lithuanian financial payment services; thus, the types of actors and their interrelationships allow to formulate the following conclusions:

- It has been found that the successful institutional change had happened due to both peripheral and central actors of the institutional field, but the fundamental change occurred with the collective involvement of the central actors, as the action had happened in the regulated institutional field. Having deconstructed the process of institutional change into stages and discussion area and after performing a detailed analysis of actions of actors during institutional work, it was possible to discover and conceptualize a new type of collective institutional entrepreneurs, which is theorized as a strengthened core of collective institutional entrepreneurs, capable of igniting other actors in the institutional field to achieve a focused and coordinated institutional change. It is concluded that such a data-driven concept of a strengthened core of institutional entrepreneurs and a model of actor interactions during the institutional process can be used as a basic foundation for the development of rapid institutional changes in other industries.

- In contrast to the already examined reasons, which affected the emergence of FinTech, it has been found that multilevel external environmental conditions on a global, EU, and national scale as well as on an industry level were important for the change. They were the triggers that influenced the motivations of the actors in the institutional field at the different institutional change stages and formed proper conditions to enhance the changes in different institutional field, i.e., both in the market, policy and regulatory organization.

- The research reveals that this institutional change is longitudinal, consisting of 4 stages: de-institutionalization (2004–2011), during which market entrepreneurs changed normative and cognitive institutions; the formation of the prototypical institutions (2011–2014), during which the legitimization of regulatory institutions and significant organizational changes in the regulator's institution were formed; the active institutional development stage (2015), during which a radical institutional innovation is created; the internationalization and collective action (2016–2020), during which institutional innovation is internationalized and the structure of the institutional field is changed. It is concluded that such a process corresponds to the main stages examined in the studies of institutional work according to the characteristics of activities, but this study uniquely demonstrates the importance of internationalization of institutions for establishing such a change.

- It was revealed that from the period of de-institutionalization to the period of consolidation of institutions, all three types are manifested: institutional entrepreneurship of dispersed agency, the "heroic" institutional entrepreneurship, characterized by the intellectual leadership, and coordinated collective action. The identified relations between the actors reveal that in order to make an institutional change, power and authority-conditioned relations, formal inter-institutional and commercial relations are necessary as well, but the importance of moral values, the national, country's interest, which was articulated by the functioning of the collective institutional core, became apparent.

- It has been revealed that in order to achieve a successful breakthrough of the regulated industry, the timing, during which the regulatory, normative, and cognitive institutions are created and embedded with technological material artifacts, is important. The successful implementation of this change revealed that the rapid internationalization of institutions, during which institutions are consolidated, should cover one political cycle.

- Based on this empirical research, multi-level aspects of the institutional process are identified, which allow to understand why some of the institutional changes fail and how to avoid critical mistakes. The problem of a double collective action and solutions to such dilemmas are provided. Moreover, the importance of local and international start-ups and market challengers is revealed. It is concluded that the functioning of such a strengthened core of collective institutional entrepreneurs, revealing the problem of double-sided collective action dilemma and solutions to overcome them, substantiates the importance of such type of the core of collective institutional entrepreneurs for the institutional change in small and open market economy.

- The empirical research revealed that the challenges of the organization, which is central in the institutional field and the characteristics of the key institutional entrepreneur from this organization as well as the motivation of the organization's top management made it possible to overcome the dilemma of embedded action. In order to overcome the dilemma of collective action, several tactics could be used, among which there were attraction of global players, who create the risks due to their innovative, global fast-growing business. Close and friendly institutional entrepreneurs' communication with new, innovative market participants in shaping the environment in rapidly developing areas is very important, because it helps to identify the emerging barriers and institutional voids. Market institutional entrepreneurs should demonstrate the willingness of market development for communication to take place.

- During the empirical analysis, it has been revealed that although the environmental conditions of the institutional field and the social position of institutional entrepreneurs mentioned in the theory are important, for a successful and effective institutional change, it is important to share the risks between institutional entrepreneurs and policy makers through the top management of the regulator as well as formation of the political will. During the research, it was observed that the institutional change in the regulated industry includes both the economic (market) and political levels; therefore, the actors promoting the change must be from the executive and judicial authorities, since the regulated industry must protect the public interest as well. The judicial authorities must develop their competencies at the same speed. The lack of such involvement, together with the action of market incumbents, can hinder the rapid development of institutions; consequently, additional empirical research in the political space would be appropriate for further testing of these insights.

- The research reveals that although the change in regulatory institutions partly depends on the higher level, the regulation of the European Union, significant changes in the formation of new regulatory institutions, thanks to the institutional entrepreneurs, are possible at the level of national institutions. Moreover, the analysis of the deinstitutionalization phase revealed that normative and cognitive changes can be very effective in articulating this new phenomenon, barriers, and benefits, and thus attract the attention of other actors in the institutional field.

6. The model of the strengthen core of collective institutional entrepreneurs was grounded with the assumptions, stages, and the mechanism of its formation as well as identifying the possibilities and limitations of its application. The essential conclusion of the model is that the politically supported collectively acting core actors of the three organizations: regulator, policy maker, and policy implementer, institutional entrepreneurs, who concentrate power and authority and give meaning to the value relations by mobilizing resources and actors in order to carry out a radical institutional change within a limited period of time, changing regulatory, normative, and cognitive institutions and the material uses of artefacts, could be tested in other regulated industries by examining the institutional change.

Literatūros sąrašas

„Investuok Lietuvoje“, (2019). „Investuok Lietuvoje“ veiklos ataskaita. [žiūrėta 2021-11-20]. Prieiga per internetą: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Veiklos-ataskaita-2019.pdf>

„Investuok Lietuvoje“, (2022). The FinTech Landscape in Lithuania 2021–2022. [žiūrėta 2023-01-08]. Prieiga per internetą: <https://investlithuania.com/report/FinTech-report-2021-2022/>

2009 – 2021 Lietuviuzodynas.LT. (n.d.). 2009 – 2021 LIETUVIUZODYNAS.LT. [žiūrėta 2018-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/>

Accenture. (2018). Beyond North Star gazing. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-85/Accenture-Banking-Beyond-North-Star-Gazing.pdf#zoom=50>

Accilar, A. (2011). Exploring the aspects of digital divide in a developing country. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 8(1), 231–244.

Acemoglu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. *Handbook of economic growth*, 1, 385–472.

Agarwal, S., & Zhang, J. (2020). FinTech, lending and payment innovation: A review. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 49(3), 353–367.

Aguilera, R. V., & Grøgaard, B. (2019). The dubious role of institutions in international business: A road forward. *Journal of International Business Studies*, 50, 20–35.

Ahlstrom, D., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Qian, G., Ma, X., & Faems, D. (2020). Managing technological, sociopolitical, and institutional change in the new normal. *Journal of Management Studies*, 57(3), 411–437.

Ahmed, M., Basu, N., & Godin, F. (2013). Impact of Payment Service Directive I on Banks Performance in European Union. Study On The Impact Of Directive 2007/64/Ec On Payment Services in the internal market and on the application of regulation (Ec) No 924/2009 On Cross-Border Payments In The Community Contract MARKT/2011/120/H3/ST/OP Final report Prepared by London Economics and in association with PaySys. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/study-impact-psd-24072013_en.pdfv

Alaassar, A., Mention, A. L., & Aas, T. H. (2022). Ecosystem dynamics: Exploring the interplay within FinTech entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 58(4), 2157–2182.

Aldrich H. E., Baker T. (2001). Learning and legitimacy: Entrepreneurial responses to constraints on the emergence of new populations. In C. B. Schoonhoven & E. Romanelli (Eds), *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*: 207–235. Stanford, CA: Stanford University Press.

Aldrich, H. E. (2011). Heroes, villains, and fools: Institutional entrepreneurship, NOT institutional entrepreneurs. *Entrepreneurship Research Journal*, 1(2).

Allen, F., & Gale, D. (2004). Financial intermediaries and markets. *Econometrica*, 72(4), 1023–1061.

Allen, F., & Santomero, A. M. (1997). The theory of financial intermediation. *Journal of banking & finance*, 21(11-12), 1461–1485.

AlMalki, H. A., & Durugbo, C. M. (2023). Institutionalising Industry 4.0: a Delphi study of institutional change readiness for the fourth industrial revolution in an emerging economy. *Production Planning & Control*, 1–19.

Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic markets*, 28(3), 235–243.

An, J., & Rau, R. (2021). Finance, technology and disruption. *The European Journal of Finance*, 27(4-5), 334-345.

Anagnostopoulos, I. (2018). FinTech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*, 100, 7-25.

Ansari, S. S., & Krop, P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics. *Research policy*, 41(8), 1357-1374.

Arazy, O., Daxenberger, J., Lifshitz-Assaf, H., Nov, O., & Gurevych, I. (2016). Turbulent stability of emergent roles: The dualistic nature of self-organizing knowledge coproduction. *Information Systems Research*, 27(4), 792-812.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). 150 years of FinTech: An evolutionary analysis. *Jassa*, (3), 22-29.

Arner, D. W., Buckley, R. P., Zetzsche, D. A., & Veidt, R. (2020). Sustainability, FinTech and financial inclusion. *European Business Organization Law Review*, 21(1), 7-35.

Aseng, A. C. (2020). Factors Influencing Generation Z Intention in Using FinTech Digital Payment Services. *CogITO Smart Journal*, 6(2), 155-166.

Athanasoglou, P. P., Brissimis, S. N., & Delis, M. D. (2008). Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of international financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136.

Avarmaa, M., Torkkeli, L., Laidroo, L., & Koroleva, E. (2022). The interplay of entrepreneurial ecosystem actors and conditions in FinTech ecosystems: An empirical analysis.

Babbie, E., & Mouton, J. (2007). Qualitative methods of data sampling. The practice of social research, 7, 187-193.

Bachmann, R., & Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.

Bakaveckas, A. (2007). *Lietuvos vykdomoji valdžia*. Leidykla Eugrimas.

Bakir, C. (2009). Policy entrepreneurship and institutional change: Multilevel governance of central banking reform. *Governance*, 22(4), 571-598.

Bakir, C., & Gunduz, K. A. (2020). The importance of policy entrepreneurs in developing countries: A systematic review and future research agenda. *Public Administration and Development*, 40(1), 11-34.

Bakir, C., & Jarvis, D. S. (Eds.). (2018). *Institutional entrepreneurship and policy change*. Palgrave Macmillan.

Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2012). Understanding regulation: theory, strategy, and practice. Oxford University Press, USA.

Banincova, E. (2010). Baltic economies and financial crisis in the EU. *EU Studies in Japan*, 2010(30), 178-198.

Bank of International Settlement (2017). Bank of International Settlement report. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2017e.pdf>

Barometer, E. T. (2021). Global report. *Online Survey in*, 27, 2022-03.

Barrett, M., & Hinings, B. (2015). Service innovation in professional service firms. *The Oxford handbook of professional service firms*, 238-54.

Barry, J. M., & Caron, P. L. (2015). Tax regulation, transportation innovation, and the sharing economy. *U. Chi. L. Rev. Dialogue*, 82, 69.

Bartkus, A. (2020). Trys senos problemos naujai koalicijai ar bus įveiktos? [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.teise.pro/index.php/2020/10/29/g-bartkus-trys-senos-problemos-naujai-koalicijai-ar-bus-iveiktos/>

Basel (n.d). Bank of International Settlement. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.bis.org/topic/FinTech.htm>

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.

Battilana, J., & D'aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, 31, 58.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The academy of management annals*, 3(1), 65-107.

Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of business venturing*, 11(1), 3-22.

Beck, T., Chen, T., Lin, C., & Song, F. M. (2016). Financial innovation: The bright and the dark sides. *Journal of Banking & Finance*, 72, 28–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.06.012>

Becker-Ritterspach, F., Lange, K., & Becker-Ritterspach, J. (2017). Divergent patterns in institutional entrepreneurship of MNCs in emerging economies. *Critical perspectives on international business*.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Bendickson, J. S., Irwin, J. G., Cowden, B. J., & McDowell, W. C. (2021). Entrepreneurial ecosystem knowledge spillover in the face of institutional voids: groups, issues, and actions. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(1), 117-126.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor.

Beunen, R., & Patterson, J. J. (2019). Analysing institutional change in environmental governance: Exploring the concept of 'institutional work'. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(1), 12-29.

Biber, E., Light, S. E., Ruhl, J. B., & Salzman, J. (2017). Regulating business innovation as policy disruption: From the model T to Airbnb. *Vand. L. Rev.*, 70, 1561.

Bikas, E., & Novickytė, L. (2008). Mokėjimo sistema Litas: dabartis ir perspektyva. *Ekonomika*, 82, 7-30.

Bildfell, C. (2018). P3 infrastructure projects: a recipe for corruption or an antidote?. *Public Works Management & Policy*, 23(1), 34-57.

BIS (2020). FinTech ir finansinės stabilumo rizika: ataskaita. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: https://www.bis.org/ifc/publ/ifc_report_FinTech_2002.pdf

Bitektine, A., & Nason, R. (2019). Toward a multi-level theory of institutional contestation: Exploring category legitimation across domains of institutional action. *In Microfoundations of institutions* (Vol. 65, pp. 43-65). Emerald Publishing Limited.

Biygautane, M., Neesham, C. and Al-Yahya, K.O. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): unpacking the role of social actors implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 37, pp. 192-219.

Block, J. H., Colombo, M. G., Cumming, D. J., & Vismara, S. (2018). New players in entrepreneurial finance and why they are there. *Small Business Economics*, 50, 239-250.

Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271-286.

Boettke, P. J., & Coyne, C. J. (2003). Entrepreneurship and development: Cause or consequence?. In *Austrian economics and entrepreneurial studies*. Emerald Group Publishing Limited.

Bonardi, J. P. (2004). Global and political strategies in deregulated industries: The asymmetric behaviors of former monopolies. *Strategic Management Journal*, 25(2), 101-120.

Bonardi, J. P., Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, 30(2), 397-413.

Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). FinTech: what's old, what's new?. *Journal of financial stability*, 53, 100836.

Bourdieu, P. (1986). The force of law: Toward a sociology of the juridical field. *Hastings LJ*, 38, 805.

Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 77-101.

Brader, T., & Valentino, N. A. (2007). Identities, interests, and emotions: Symbolic versus material wellsprings of fear, anger, and enthusiasm. *The affect effect: Dynamics of emotion in political thinking and behavior*, 180-201.

Braido, G. M., & Klein, A. Z. (2020). Digital entrepreneurship and institutional changes: Fintechs in the Brazilian mobile payment system.

Breibach, C. F., & Maglio, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. *Industrial Marketing Management*, 56, 73-85.

Brener, A. (2019). Payment service directive II and its implications. *Disrupting Finance: FinTech and Strategy in the 21st Century*, 103-119.

Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human relations*, 52(5), 609-629.

Burns, S. (2018). M-Pesa and the 'market-led' approach to financial inclusion. *Economic Affairs*, 38(3), 406-421.

Bussière, M., Schmidt, J., & Valla, N. (2018). International financial flows in the new normal: Key patterns (and why we should care). In *International macroeconomics in the wake of the global financial crisis* (pp. 249-269). Springer, Cham.

Butkevičienė J., Gelbūda M. (forthcoming, 2023). The digital payment system LITAS – an important part of independent financial system in Lithuania. In *The Litas: A Century-Long Way. The lectures of Conference on Centenary jubilee of the Bank of Lithuania*. The Bank of Lithuania, The National Museum, The National M.K Ciurlionis Museum.

Butkeviciene, J., & Sekliuckiene, J. (2022). Exploring the institutional pressures that affect international new ventures. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(1), 97-112.

Butkevičius, L. (2003) Elektroniniai pinigai: samprata ir teisinio reglamentavimo Europos Sąjungoje ypatumai. *Justitia*, 2003, Nr. 6 (48), p. 48.

Cafaggi, F., & Pistor, K. (2015). Regulatory capabilities: A normative framework for assessing the distributional effects of regulation. *Regulation & Governance*, 9(2), 95-107.

Camargo, M. I. B. (2021). Institutions, institutional quality, and international competitiveness: Review and examination of future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 423-435.

Canning, M., & O'Dwyer, B. (2016). Institutional work and regulatory change in the accounting profession. *Accounting, Organizations and Society*, 54, 1-21.

Capano, G., & Galanti, M. T. (2021). From policy entrepreneurs to policy entrepreneurship: Actors and actions in public policy innovation. *Policy & Politics*, 49(3), 321-342.

Caron, F. (2018). The evolving payments landscape: Technological innovation in payment systems. *IT Professional*, 20(2), 53-61.

CB Insights, (2021). State of Fintech 2021 Report - CB Insights Research. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: <https://www.cbinsights.com/research/report/fintech-trends-2021/>

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.

Child, J., Lu, Y., & Tsai, T. (2007). Institutional entrepreneurship in building an environmental protection sy'tem for the People's Republic of China. *Organization studies*, 28(7), 1013-1034.

Chiu, I. H. (2017). A new era in FinTech payment innovations? A perspective from the institutions and regulation of payment systems. *Law, Innovation and Technology*, 9(2), 190-234.

Chowdhury R. (2019). Embarking on research in the social sciences: Understanding the foundational concepts. *VNU Journal of Foreign Studies*, 35(1).

Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual review of sociology*, 25(1), 441-466.

Coccia, M. (2018). An introduction to the theories of institutional change. *Journal of Economics Library*, 5(4), 337-344.

Cohen, N. (2012). Policy entrepreneurs and the design of public policy: The case of the national health insurance law in Israel. *Journal of Social Research & Policy*, 3(1), 5-26.

Conceição, A., Picoito, C., & Major, M. (2022). Implementing an hospital accreditation programme in a context of NPM reforms: Pressures and conflicting logics. *Public Money & Management*, 1-8.

Copeland, P. (2012). Conclusion: the Lisbon Strategy—evaluating success and understanding failure. *Evaluating the EU's Lisbon Strategy*, 229-238.

Cortell, A. P. (2012). Mediating globalization: domestic institutions and industrial policies in the United States and Britain. State University of New York Press.

Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13-27.

Coyne, C. J., & Sobel, R. S. (2010). How are institutions related?. 2010 Economic Freedom Dataset, published in Economic Freedom of the World: 2010 Annual Report, 163.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.

Crouhy, M., Galai, D., & Wiener, Z. (2021). The Impact of FinTechs on Financial Intermediation: A Functional Approach. *The Journal of FinTech*, 1(01), 2031001.

Cruickshank, D. (2000). Competition in UK Banking: A Report to the Chancellor of the Exchequer. London: Stationery Office.

Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Clarifying the relationships between institutions and global strategy. *Global Strategy Journal*, 9(2), 151-175.

Czarniawska, B. (2009). Emerging institutions: pyramids or anthills?. *Organization studies*, 30(4), 423-441.

Dacin, M.T., Goodstein, J., & Scott, R.W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, 45(1), 45-56.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.

David, R. J., Tolbert, P. S., & Boghossian, J. (2019). Institutional theory in organization studies. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.

Davis, G. F., McAdam, D., Scott, W. R., & Zald, M. N. (Eds.). (2005). *Social movements and organization theory*. Cambridge University Press.

De Jager, C. E. (2017). A question of trust: The pursuit of consumer trust in the financial sector by means of EU legislation. *Journal of Consumer Policy*, 40(1), 25-49.

de Mariz, F. (2020). FinTech for Impact: How Can Financial Innovation Advance Inclusion?. *De Mariz, Frederic. FinTech for Impact: How Can Financial Innovation Advance Inclusion*.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54.

Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515-1541.

Demetis, D. S., & Angell, I. O. (2007). The risk-based approach to AML: representation, paradox, and the 3rd directive. *Journal of Money Laundering Control*.

Dieleman, M., Markus, S., Rajwani, T., & White III, G. O. (2022). Revisiting Institutional Voids: Advancing the International Business Literature by Leveraging Social Sciences. *Journal of International Management*, 28(3), 100935.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). BIntroduction[^]. *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38.

Doh, J. P., Tashman, P., & Benischke, M. H. (2019). Adapting to grand environmental challenges through collective entrepreneurship. *Academy of management perspectives*, 33(4), 450-468.

Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A., & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, 48, p. 293–307.

Dorado, S. (2005). Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. *Organization studies*, 26(3), 385-414.

Dorado, S. (2013). Small groups as context for institutional entrepreneurship: An exploration of the emergence of commercial microfinance in Bolivia. *Organization Studies*, 34(4), 533-557.

Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M., Weber, M., Dorfleitner, G., Hornuf, L., .. & Weber, M. (2017). *The FinTech market in Germany* (pp. 13-46). Springer International Publishing.

Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2).

Dudovskiy, J. (2018). The ultimate guide to writing a dissertation in business studies. University of Pittsburgh: Pittsburgh, PA, USA.

Dunleavy, P. (2014). Democracy, bureaucracy and public choice: *Economic approaches in political science*. Routledge.

Durand, R., & McGuire, J. (2005). Legitimizing agencies in the face of selection: The case of AACSB. *Organization studies*, 26(2), 165-196.

Durand, R., Hawn, O., & Ioannou, I. (2019). Willing and able: A general model of organizational responses to normative pressures. *Academy of Management Review*, 44(2), 299-320.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management research* (4th ed ed.). London: Sage.

EBA, (2018). Europos bankininkystės institucijos analizė. FinTech Roadmap: Conclusions from the Consultation on the EBA's Approach to Financial Technology (FinTech). [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1919160/79d2cbc6-ce28-482a-9291-34cfba8e0c02/EBA_FinTech_Roadmap.pdf?retry=1.

EBA, (n.d.) Finansinio stabilumo tarybos ataskaita Decentralised financial technologies: Report on financial stability, regulatory and governance implications Research. [žiūrėta 2020-11-26]. Prieiga per internetą: https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/1919160/79d2cbc6-ce28-482a-9291-34cfba8e0c02/EBA_FinTech_Roadmap.pdf?retry=1>

Ebbinghaus, B. (2005). Can path dependence explain institutional change? Two approaches applied to welfare state reform (No. 05/2). *MPIfG Discussion Paper*.

Efrat, A., Hirsch, S., Magen, A., & Stav, M. (2020) Factors, Actors, and Dynamics Strengthening or Undermining intra-EU Commitment to Democratic Governance.

Eickhoff, M., Muntermann, J., & Weinrich, T. (2017, December). What do FinTechs actually do? A Taxonomy of FinTech Business Models. In *ICIS*.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilizations. *American journal of sociology*, 85(4), 840-869.

El-Erian, M. A. (2009). Shrinkage. *Foreign Policy*, (172), 88.

Elert, N., & Henrekson, M. (2016). Evasive entrepreneurship. *Small Business Economics*, 47, 95-113.

Elert, N., & Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and institutions: a bidirectional relationship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 13(3), 191-263, <http://doi.org/10.1561/03000000073>

Elert, N., & Henrekson, M. (2020). Entrepreneurship prompts institutional change in developing economies (No. 1313). *IFN Working Paper*. [žiūrėta 2020-06-26]. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/p/hhs/iuiwop/1313.html>

Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (2003). Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management journal*, 46(3), 283-301.

Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency?. *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.

Empson, L., Cleaver, I., & Allen, J. (2013). Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. *Journal of management studies*, 50(5), 808-84'.

Eriksonas, L. (2018). Lithuania economy briefing: Lithuania is becoming a second home for the international FinTech companies entering the EU market.

Eur-Lex, n.d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2007/64/EB dėl mokėjimo paslaugų vidaus rinkoje. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32007L0064>.

European Payment Council, (n.d.) SEPA timeline. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/about-sepa/sepa-timeline>

Europos Komisijos komunikatas COM (2018) 109 final. FinTech srities veiksmų planas: konkurencingesnis ir novatoriškesnis Europos finansų sektorius [interaktyvus]. 2018, p. 2 [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:6793c578-22e6-11e8-ac73-01aa75ed71a1.0008.02/DOC_1&format=PDF

Europos parlamentas ir taryba, (2009 lapkričio 13). EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS DIREKTYVA 2007/64/EB. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32007L0064>

Evenhuis, E. (2017). Institutional change in cities and regions: A path dependency approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(3), 509-526.

EY, (2019). Global FinTech Adoption Index 2020. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://www.ey.com/en_gl/financial-services/eight-ways-fintech-adoption-remains-on-the-rise

Faia, E., & Paiella, M. (2019). 10 The Role of FinTech for the Capital Markets Union. *Capital Markets Union and Beyond*, 189.

Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal, M. (2021). FinTech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. *BIS Papers*.

Finansų ministerija (2023 sausio 16). Finansų ministerija su ekspertais aptarė penkerių metų „Fintech“ sektoriaus plėtros gairių projektą. [žiūrėta 2023-01-26]. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/finansu-ministerija-su-ekspertais-aptare-penkeriu-metu-fintech-sektoriaus-pletros-gairiu-projekta>

Findexable, (2020). The Global FinTech Index 2020. Interaktyvus. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable_Global-FinTech-Rankings-2020exSFA.pdf.

Flick, U. (2014). Mapping the field. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 1, 3-18.

Fligstein, N. (2001). Institutional entrepreneurs and cultural frames-The case of the European Union's Single Market Program. *European Societies*, 3(3), 261-287.

Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological theory*, 29(1), 1-26.

Friedland, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263.

Fuenfschilling, L., & Truffer, B. (2016). The interplay of institutions, actors and technologies in socio-technical systems—An analysis of transformations in the Australian urban water sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, 298-312.

Gai, K., Qiu, M., Zhao, H., Tao, L., & Zong, Z. (2016). Dynamic energy-aware cloudlet-based mobile cloud computing model for green computing. *Journal of Network and Computer Applications*, 59, 46-54.

Garud, R., & Karnøe, P. (2001). Path creation as a process of mindful deviation. *Path dependence and creation*, 138.

Garud, R., & Karnøe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research policy*, 32(2), 277-300.

Garud, R., & Karnøe, P. (2005). Distributed agency and interactive emergence. *Innovating strategy process*, 88-96.

Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization studies*, 28(7), 957-969.

Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional work as logics shift: The case of Intel's transformation to platform leader. *Organization studies*, 34(8), 1035-1071.

Ge, J., Carney, M., & Kellermanns, F. (2019). Who fills institutional voids? Entrepreneurs' utilization of political and family ties in emerging markets. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1124-1147.

Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C. B., & Barrett, M. (2022). Institutional Perspectives on Digital Transformation. In *Digital Transformation and Institutional Theory* (Vol. 83, pp. 1-32). Emerald Publishing Limited.

Geissinger, A., Laurell, C., Sandström, C., Eriksson, K., & Nykvist, R. (2019). Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change—Investigating the enabling role of cities. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 877-886.

Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1(1), 109-124.

Giddens, A. (1976). *New rules of sociological method*. London, Hutchinson/New York: Basic Books.

Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018). Understanding FinTech start-ups—a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28(3), 245-264.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Giraldo-Mora, J., Avital, M., & Hedman, J. (2019). Development Dynamics of Digital Infrastructure and Organization: The Case of Global Payments Innovation. In *ICIS*.

Global FinTech Adoption Index, (2019). [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://www.ev.com/en_lt/ev-global-FinTech-adoption-index

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the FinTech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of management information systems*, 35(1), 220-265.

Granqvist, N., & Gustafsson, R. (2013). Fluidity in institutional embedding of proto-institutions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 15692). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management journal*, 49(1), 27-48.

Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization science*, 21(2), 521-539.

Greenwood, R., Hinings, C. R. and Whetten, D. (2014). 'Rethinking institutions and organizations'. *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/joms.12070.

Greenwood, R., Meyer, R. E., Lawrence, T. B., & Oliver, C. (2017). The Sage handbook of organizational institutionalism. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 1-928.

Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. (2017). *Introduction: Into the fourth decade*.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80.

Greif, A., & Laitin, D. D. (2004). A theory of endogenous institutional change. *American political science review*, 98(4), 633-652.

Gruževskis, B., Neverauskienė, L. O., & Moskvina, J. (2013). Changes in Lithuanian labour market during period of economic recession. *Recovery of the Baltic States after the Global Financial Crisis: Necessity and Strategies*, 31.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.

Gulamhuseinwala, I., Bull, T., & Lewis, S. (2015). FinTech is gaining traction and young, high-income users are the early adopters. *Journal of Financial Perspectives*, 3(3).

Guldbrandsson, K., & Fossum, B. (2009). An exploration of the theoretical concepts policy windows and policy entrepreneurs at the Swedish public health arena. *Health promotion international*, 24(4), 434-444.

Gurses, K., & Ozcan, P. (2014). Entrepreneurship in Regulated Markets: Framing Contests to Introduce Pay TV in the US. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 12495). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Gurses, K., & Ozcan, P. (2015). Entrepreneurship in regulated markets: Framing contests and collective action to introduce pay TV in the US. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1709-1739.

Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). An introduction to varieties of capitalism. *op. cit*, 21-27.

Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957.

Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 558-590.

Hardy, C., & Maguire, S. (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2, 261-280.

Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2006). A collective action model of institutional innovation. *Academy of management review*, 31(4), 864-888.

Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative research*, 11(4), 431-441.

Haveman, H. A., & Rao, H. (1997). Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry. *American journal of sociology*, 102(6), 1606-1651.

Hayne, C., & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 39(5), 309-330.

Heikkila, T., Pierce, J. J., Gallaher, S., Kagan, J., Crow, D. A., & Weible, C. M. (2014). Understanding a period of policy change: The case of hydraulic fracturing disclosure policy in Colorado. *Review of Policy Research*, 31(2), 65-87.

Hellman, J. S., Jones, G., & Kaufmann, D. (2003). Seize the state, seize the day: state capture and influence in transition economies. *Journal of comparative economics*, 31(4), 751-773.

Herring, R. J., & Santomero, A. M. (1995). *The role of the financial sector in economic performance* (pp. 95-08). Wharton School, University of Pennsylvania.

Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of management review*, 24(4), 825-842.

Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of management*, 30(6), 837-857.

Hillman, A. L. (2003). *Public finance and public policy: responsibilities and limitations of government*. Cambridge university press

- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hinings, C. R., Logue, D., & Zietsma, C. (2017). Fields, institutional infrastructure and governance. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 163-189.
- Holcombe, R. G. (1998). ENTREPRENEURSHIP AND. *Quarterly journal of Austrian economics*, 1(2), 45-62.
- Holm, P. (1995). The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative science quarterly*, 398-422.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of New Public Management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282. <https://www.jstor.org/stable/3525837>.
- Hoogstraaten, M. J., Frenken, K., & Boon, W. P. (2020). The study of institutional entrepreneurship and its implications for transition studies. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 114-136.
- Houben, R., & Snyers, A. (2021). Cryptoassets and financial crime: A European Union perspective. In *The Routledge Handbook of FinTech* (pp. 163-189). Routledge.
- Howarth, D., & Quaglia, L. (2014). The steep road to European banking union: Constructing the single resolution mechanism. *J. Common Mkt. Stud.*, 52, 125.
- Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Creed, W. D. (2015). Power and institutions: Stones in the road and some yellow bricks. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 233-238.
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship. *Handbook of entrepreneurship research: Interdisciplinary perspectives*, 201-232.
- Infolex, (n.d.) Valdžių padalijimas. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: https://www.infolex.lt/portal/start_visuom.asp?act=valdschem
- Ingram P., Rao H. 2004. Store wars: the enactment and repeal of anti-chain-store legislation in America. *American Journal of Sociology*, 110: 446-487.
- Jabotinsky, H. Y. (2017). The Federal Structure of Financial Supervision: A Story of Information-Flow. *Stan. JL Bus. & Fin.*, 22, 52.
- Jabotinsky, H. Y., & Cohen, N. (2020). Regulatory policy entrepreneurship and reforms: a comparison of competition and financial regulation. *Journal of Public Policy*, 40(4), 628-650.
- Jarvis, D. S. (2010). Institutional processes and regulatory risk: A case study of the Thai energy sector. *Regulation & Governance*, 4(2), 175-202.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. *The new institutionalism in organizational analysis*, 143-163.
- Jepperson, R. L., & Meyer, J. W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. *The new institutionalism in organizational analysis*, 204-231.
- Jolly, S., & Raven, R. P. J. M. (2015). Collective institutional entrepreneurship and contestations in wind energy in India. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 42, 999-1011.
- Jørgensen, U. (2012). Mapping and navigating transitions—The multi-level perspective compared with arenas of development. *Research Policy*, 41(6), 996-1010.
- Junior, I. C., & Cherobim, A. P. M. S. (2020). Academic production and technological emergence in finance: Bibliometric study on FinTechs. *Innovation & Management Review*.
- Kalantaridis, C., & Fletcher, D. (2012). Entrepreneurship and institutional change: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(3-4), 199-214.
- Kanišauskas, S., & Juozelis, E. (2018). Mokslo filosofijos pagrindai.

Kavaliūnas, R., Martišienė, O., & Martišius, S. (2009). Development of Information Infrastructure Using Optical Fibre Network Created by RAIN Project. *RURAL DEVELOPMENT* 2009, 271.

Kersbergen, K. V., & Waarden, F. V. (2004). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European journal of political research*, 43(2), 143-171.

Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.

Khan, F. R., Munir, K. A., & Willmott, H. (2007). A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment. *Organization studies*, 28(7), 1055-1077.

Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies. *Harvard business review*, 75(4), 41-51.

Khavul, S., Chavez, H., & Bruton, G. D. (2013). When institutional change outruns the change agent: The contested terrain of entrepreneurial microfinance for those in poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 30-50.

Kingdom, J. (1995). *Agendas, alternatives and public policies*. New York: Harper Collins.

Kingston, C., & Caballero, G. (2009). Comparing theories of institutional change. *Journal of Institutional Economics*, 5(2), 151-180.

Kirzner, I. M. (2015). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago press.

Churchill, N. C., Lewis, V. L., Sahlman, W., & Stevenson, H. (1991). *The Entrepreneurial Venture*.

Kiyak, D., & Reichenbachas, T. (2012). The Impact of Lithuanian financial crisis for national economy: comparative study. *Regional formation and development studies*, (3), 92-105.

Knight, E., & Wójcik, D. (2020). FinTech, economy and space: Introduction to the special issue. *Environment and planning A: economy and space*, 52(8), 1490-1497.

Koch, A. H. (2020). Institutional voids and strategic responses by multinational corporations in Base of the Pyramid markets in Asia. In *Base of the Pyramid Markets in Asia* (pp. 49-65). Routledge.

Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33(4), 994-1006.

KPMG International. (2020). Pulse of FinTech H1 2020. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/09/pulse-of-FinTech-h1-2020.pdf>

KPMG, (2017). Governments' role in the evolution of FinTech. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://home.kpmg/ph/en/home/insights/2017/06/governments-role-in-the-evolution-of-FinTech.html>

Kreivys, D. (2010). *Post-crisis Lithuania-lessons and recovery*. Edited by Eini Laaksonen.

Kshetri, N. (2010). Business perceptions of regulative institutions in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 356-377.

Kuodis, R. (2008). Lietuvos ekonomikos transformacija 1990–2008 metais: etapai ir pagrindinės ekonominės politikos klaidos. *Pinigų studijos*, (2), 97-105.

Kuodis, R., & Ramanauskas, T. (2009). From boom to bust: Lessons from Lithuania. *Pinigų studijos*, (1), 96-104.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1-13.

Lawrence, T. B., & Buchanan, S. (2017). Power, institutions and organizations. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 477-506.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). 1.6 institutions and institutional work. *The Sage handbook of organization studies*, 215-254.

Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.

Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization studies*, 34(8), 1023-1033.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.). (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.

Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship* (pp. 08-096). Cambridge, MA: Harvard Business School.

Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business horizons*, 61(1), 35-46.

Lee, T. W. (1999). Using qualitative methods in organizational research. Sage.

Leech, B. L. (2002). Asking questions: Techniques for semistructured interviews. *PS: Political Science & Politics*, 35(4), 665-668.

Leonard, M., Pisani-Ferry, J., Ribakova, E., Shapiro, J., & Wolff, G. (2019). Securing Europe's economic sovereignty. *Survival*, 61(5), 75-98.

Li, D. D., Feng, J., & Jiang, H. (2006). Institutional entrepreneurs. *American Economic Review*, 96(2), 358-362.

Li, D., Hitt, M. A., Batjargal, B., Ireland, R. D., Miller, T. L., & Cuervo-Cazurra, A. (2021). Institutions and entrepreneurship in a non-ergodic world. *Global Strategy Journal*, 11(4), 523-547.

Li, S. X. (2009). Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby, and Kerstin Sahlin-Andersson: *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*.

Libecap, G. D. (1989). Distributional issues in contracting for property rights. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 6-24.

Lietuvos bankas, (2021 kovo 19). Electronic money and payment institutions: the amount of payment transactions tripled and exceeded €50 billion in 2020. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/en/news/electronic-money-and-payment-institutions-the-amount-of-payment-transactions-tripled-and-exceeded-eu50-billion-in-2020>

Lin, K. C., & Purra, M. M. (2019). Transforming China's electricity sector: Politics of institutional change and regulation. *Energy Policy*, 124, 401-410.

Lipskytė, T., Matkevičienė, R., Barkauskaitė, O., Vaičeliūnaitė, G., & Norvaišienė, B. (2018). Aiškinamasis ryšių su visuomene terminų žodynas.

Lis, D., & Otto, B. (2020). Data governance in data ecosystems—insights from organizations.

Lounsbury M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50: 289–307.

Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of management journal*, 45(1), 255-266.

Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization studies*, 28(7), 993-1012.

Lietuvos Respublikos Lietuvos banko įstatymas (n.d.). [žiūrėta: 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/543be450173911eea9b3de7dd350a34e?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=1c5a64d2-38cd-4833-8425-645b9246bee0>

Lietuvos Respublikos finansinių įstaigų įstatymas. (n.d.). [žiūrėta: 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/533006922af211ea8f0dfdc2b5879561?jfwid=-wlfnv4687>

Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas (n.d.). [žiūrėta: 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.89775>

LR Seimas (2016). Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. *LR Seimas*. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>

Lietuvos Respublikos pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymas (n.d.). [žiūrėta: 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.41300>

LR Seimas, (2012 rugsėjo 18). Lietuvos Respublikos Teisėkūros Pagrindų įstatymas, 2012 M. Rugsėjo 18 D. Nr. Xi-2220, [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.433088/asr>

LR Seimas, (2016 gruodžio 13). I (rudens) sesijos rytinio posėdžio nr. 17 stenograma. *LR Seimas*. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/8ba19020c1c811e682539852a4b72dd4>

LR terminų bankas (n.d.). LR Terminų bankas. v <http://terminai.vlk.lt/>. [žiūrėta 2018-11-20].

LR Valstybės kontrolė, (2018). Lietuvos teisėkūra neefektyvi. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Post/15180/valstybes-kontrolė-lietuvos-teisekura-neeefektyvi>

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS quarterly*, 39(1), 155-176.

Macfarlane, B. (2011). Professors as intellectual leaders: Formation, identity and role. *Studies in Higher Education*, 36(1), 57-73.

Macneil, I. R. (1985). Reflections on relational contract. *Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft/Journal of Institutional and Theoretical Economics*, (H. 4), 541-546.

Magnuson, W. (2018). Regulating Fintech. *Vanderbilt Law Review*, 71 (4), 1167–1226. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/vanlr71&div=33&id=&page=>

Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.

Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and society*, 29(4), 507-548.

Makó, C., & Illéssy, M. (2018). Innovation as an engine for inclusive growth: Significant challenges for policy learning on the eve of digitalisation (No. 12, p. 40). *QuInnE Working Paper*.

Mangematin, V., O'Reilly, P., & Cunningham, J. (2014). PIs as boundary spanners, science and market shapers. *The Journal of Technology Transfer*, 39, 1-10.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1983). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American political science review*, 78(3), 734-749.

Marschan-Piekkari, R., & Reis, C. (2004). Language and languages in cross-cultural interviewing. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1, 224-244.

Marwell, G., & Oliver, P. (1993). The critical mass in collective action. *Cambridge University Press*.

McCarthy, D. J., & Puffer, S. M. (2016). Institutional voids in an emerging economy: From problem to opportunity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(2), 208-219.

McDowell, L. (1998). Elites in the City of London: some methodological considerations. *Environment and planning A*, 30(12), 2133-2146.

Mehrban, S., Nadeem, M. W., Hussain, M., Ahmed, M. M., Hakeem, O., Saqib, S., .. & Khan, M. A. (2020). Towards secure FinTech: A survey, taxonomy, and open research challenges. *IEEE Access*, 8, 23391-23406.

Merton, R. C., & Bodie, Z. (1995). A conceptual framework for analyzing the financial system. *The global financial system: A functional perspective*, 3-31.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1): 61–80.

Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of management*, 43(6), 1885-1910.

Mignerat, M., & Rivard, S. (2015). Positioning the institutional perspective in information systems research. *Formulating Research Methods for Information Systems: Volume 2*, 79-126.

Mintrom, M., & Salisbury, C. (2014). Policy entrepreneurs, creative teamwork, and policy change. In *Making Public Policy Decisions* (pp. 129-145). Routledge.

Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management review*, 33(3), 750-770.

Mickiewicz, T. M. (2009). Hierarchy of governance institutions and the pecking order of privatisation: Central–Eastern Europe and Central Asia reconsidered. *Post-communist economies*, 21(4), 399-423.

Mitchell, W. C., & Munger, M. C. (1991). Economic models of interest groups: An introductory survey. *American journal of political science*, 35(2), 512-546.

Mizruchi, M. S. (1992). The structure of corporate political action: Interfirm relations and their consequences. Harvard University Press.

Moe, T. M. (1984). The new economics of organization. *American journal of political science*, 739-777.

Mohr, L. B. (1982). Explaining organizational behavior: The limits and possibilities of theory and research (p. 40). San Francisco: Jossey-Bass.

Möllering, G. (2007). Organizing for market constitution: uncertainty and collective institutional entrepreneurship. In A. J. Shipp (Chair), *Organizing for Market Constitution: Uncertainty and Collective Institutional Entrepreneurship*. Symposium conducted at the Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, August.

Morse, J. M. (Ed.). (1994). Critical issues in qualitative research methods. sage.

Muralidharan, E. K., Pathak, S., & Laplume, A. O. (2015). Internationalization by technology entrepreneurs: A multi-level study. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 17571). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Muralidharan, E., & Pathak, S. (2017). Informal institutions and international entrepreneurship. *International Business Review*, 26(2), 288-302.

Nambisan, S., & Luo, Y. (2021). Toward a loose coupling view of digital globalization. *Journal of International Business Studies*, 52(8), 1646-1663.

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.

Nolte, D. (2016). Regional governance from a comparative perspective. *Economy, politics and governance challenges*, 1-16.

North, D. C. (1989). Institutions and economic growth: An historical introduction. *World development*, 17(9), 1319-1332.

North, D. C. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of theoretical politics*, 2(4), 355-367.

Nuhu, N. S., Owens, M., & McQuillan, D. (2021). International entrepreneurship from emerging to developed markets: an institutional perspective. *International Marketing Review*, 38(3), 453-486.

Nzembayie, K. F., Buckley, A. P., & Cooney, T. (2019). Researching pure digital entrepreneurship—A multimethod insider action research approach. *Journal of Business Venturing Insights*, 11, e00103.

OECD (2017). Lithuania: Review of the financial system. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/finance/Lithuania-financial-markets-2017.pdf>

Okafor, O. N., Adebisi, F. A., Opara, M., & Okafor, C. B. (2020). Deployment of whistleblowing as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1335-1366.

Olanrewaju, T. (2014). The rise of the digital bank. *McKinsey on Business Technology*, 33.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization studies*, 13(4), 563-588.

Olson, M. (1968). *The logic of collective action. Public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Omarini, A. (2019). Banks and banking: digital transformation and the hype of Fintech: business impacts, new frameworks and managerial implications. *McGraw Hill*.

Omarini, A. (2020). FinTech: A new hedge for a financial re-intermediation. Strategy and risk perspectives. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 3, 63.

Onsongo, E. (2019). Institutional entrepreneurship and social innovation at the base of the pyramid: the case of M-Pesa in Kenya. *Industry and Innovation*, 26(4), 369-390.

Opara, M., Okafor, O. N., & Ufodike, A. (2022). Invisible actors: Understanding the micro-activities of public sector employees in the development of public-private partnerships in the United States. *Australian Journal of Public Administration*, 81(2), 237-278.

Oritani, Y. (2010). Public governance of Central Banks: an approach from new institutional economics.

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.

- Orr, T. B. (2019). *The Information Revolution: Transforming the World Through Technology*. Greenhaven Publishing LLC.
- Orru, M. (1991). The institutional logic of small-firm economies in Italy and Taiwan. *Studies in Comparative International Development*, 26, 3-28.
- Ostrom, E. (2005). Doing institutional analysis digging deeper than markets and hierarchies. *Handbook of new institutional economics*, 819-848.
- Ozcan, P., & Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of management journal*, 52(2), 246-279.
- Ozcan, P., & Gurses, K. (2018). Playing cat and mouse: Contests over regulatory categorization of dietary supplements in the United States. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1789-1820.
- Ozcan, P., & Santos, F. M. (2015). The market that never was: Turf wars and failed alliances in mobile payments. *Strategic management journal*, 36(10), 1486-1512.
- Pacheco, D. F., York, J. G., & Hargrave, T. J. (2014). The coevolution of industries, social movements, and institutions: Wind power in the United States. *Organization Science*, 25(6), 1609-1632.
- Pacheco, D. F., York, J. G., Dean, T. J., & Sarasvathy, S. D. (2010). The coevolution of institutional entrepreneurship: A tale of two theories. *Journal of management*, 36(4), 974-1010.
- Patton, M. Q. (2007). Sampling, qualitative (purposeful). *The Blackwell encyclopedia of sociology*.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39, 920-936.
- Pennathur, A. K. (2001). „Clicks and bricks“: e-Risk Management for banks in the age of the Internet. *Journal of banking & finance*, 25(11), 2103-2123.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2008). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human relations*, 61(6), 811-844.
- Peters, B. G. (2019). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Edward Elgar Publishing.
- Petria, N., Capraru, B., & Ihnatov, I. (2015). Determinants of banks' profitability: evidence from EU 27 banking systems. *Procedia economics and finance*, 20, 518-524.
- Petrova, K. (2021). Entrepreneurship and Institutional Change in Emerging Markets. *Legal-Economic Institutions, Entrepreneurship, and Management: Perspectives on the Dynamics of Institutional Change from Emerging Markets*, 145-176.
- Pfannkuche, A. (2013). Recovery of the Baltic States after the global financial crisis: necessity and strategies.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). Social control of organizations. The external control of organizations: A resource dependence perspective, 39-22.
- Philippon, T. (2016). The FinTech opportunity. NBER Working Paper, 22476. National Bureau of Economic Research. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.nber.org/papers/w22476.pdf>.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37(1), no-no.
- Piazza, A., & Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management*, 40(1), 287-315.
- Pierson, P. (2000). The limits of design: Explaining institutional origins and change. *Governance*, 13(4), 475-499.

Polasik, M., Huterska, A., Iftikhar, R., & Mikula, Š. (2020). The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 385-401.

Polasik, M., Widawski, P., Keler, G., & Butor-Keler, A. (2021). Retail Payments Strategy for the EU versus the challenges of the payment sector. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 20(3), 617-640.

Pollman, E., & Barry, J. M. (2016). Regulatory entrepreneurship. *S. Cal. L. Rev.*, 90, 383.

Pollock, T. G., & Rindova, V. P. (2003). Media legitimization effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management journal*, 46(5), 631-642.

Post, L. A., Raile, A. N., & Raile, E. D. (2010). Defining political will. *Politics & Policy*, 38(4), 653-676.

Povilaitis, B. (2002). Atkurto Lietuvos banko veiklos 1990–2002 m. trumpa apžvalga. *Pinigų studijos*, (3), 94-114.

Powel, W. W., & DiMaggio, P. J. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

PwC (2016). 19th Annual Global CEO Survey. PwC. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Račickas, E., & Vasiliauskaitė, A. (2010). Global financial crisis and its impact on Lithuanian economy. *Ekonomika ir vadyba*, (15), 1006-1017.

Rafay, A. (Ed.). (2019). FinTech as a Disruptive Technology for Financial Institutions. *IGI Global*.

Raffaelli, R., & Glynn, M. A. (2015). Institutional innovation: novel, useful. In *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp. 407-420). Oxford Univ. Press.

Rao, H. (2009). Market rebels and radical innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1-9.

Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American journal of sociology*, 108(4), 795-843.

Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in organizational behavior*, 22, 237-281.

Riaz, S. (2009). The global financial crisis: an institutional theory analysis. *Critical perspectives on international business*.

Richards, D. (1996). Elite interviewing: Approaches and pitfalls. *Politics*, 16(3), 199-204.

Rooney, D., & McKenna, B. (2008). Wisdom in public administration: Looking for a sociology of wise practice. *Public Administration Review*, 68(4), 709-721.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Rudman, R., & Bruwer, R. (2016). Defining Web 3.0: opportunities and challenges. *The Electronic Library*.

Russo, M. V. (2001). Institutions, exchange relations, and the emergence of new fields: Regulatory policies and independent power production in America, 1978–1992. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 57-86.

- Šadžius, L. (2004). Lietuvos komercinių bankų ekstensyvi plėtra ir griūtis (1991–1996 m.). *P pinigų studijos*, (4), 5-30.
- Salahdine, F., & Kaabouch, N. (2019). Social engineering attacks: A survey. *Future Internet*, 11(4), 89.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. utg.). Harlow: Pearson.
- Sbaraini, A., Carter, S. M., Evans, R. W., & Blinkhorn, A. (2011). How to do a grounded theory study: a worked example of a study of dental practices. *BMC medical research methodology*, 11, 1-10.
- Scholtens, B., & Van Wensveen, D. (2000). A critique on the theory of financial intermediation. *Journal of Banking & Finance*, 24(8), 1243-1251.
- Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach. *Academy of Management Journal*, 45(4), 659-672.
- Schumpeter, J. A. (1963). *History of economic analysis* (No. 330.153 S392). Oxford University Press, New York, NY (EUA).
- Scott, W. R. (1983). The organization of environments: Network, cultural, and historical elements. *Organizational environments: Ritual and rationality*, 45, 70.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* SAGE publications. Inc USA.
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37, 427-442.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Scully, M. A., & Creed, W. D. (2005). Subverting our stories of subversion. *Social movements and organization theory*, 310-332.
- Selznick, P. (1957). *Law and the Structures of Social Action*.
- Selznick, P. (1992). *The moral commonwealth: Social theory and the promise of community*. Univ of California Press.
- Semper, D. (2019). Machina ex Deus? From Distributed to Orchestrated Agency. *Research in the Sociology of Organizations*, 58, 187 - 208.
- Šenavičius, V., & Talutis, T. (2012). Financial Market Supervision in the European Union and Its Impact on Lithuania. *Public Policy And Administration*, 11(1), 129-138.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sherer, P. D., & Lee, K. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management journal*, 45(1), 102-119.
- Shi, Y., Chen, M., Qu, T., Liu, W., & Cai, Y. (2020). Digital connectivity in an innovative joint distribution system with real-time demand update. *Computers in Industry*, 123, 103275.
- Shpaizman, I., Swed, O., & Pedahzur, A. (2016). Policy change inch by inch: Policy entrepreneurs in the Holy Basin of Jerusalem. *Public Administration*, 94(4), 1042-1058.
- Šilenskytė, A., Butkevičienė, J., & Dhanaraj, C. (2022). Digital Entrepreneurs' Strategic Responses to the Incomplete Global Policy Framework for Blockchain-Based Business. In *Digital Entrepreneurship and the Global Economy* (pp. 113-126). Routledge.

Silverman, D. (1993). Beginning research. Interpreting qualitative data. *Methods for analysing talk, text and interaction*.

Sine, W. D., & David, R. J. (2003). Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry. *Research policy*, 32(2), 185-207.

Sine, W. D., & David, R. J. (2010). Institutions and entrepreneurship. In *Institutions and Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited.

Sine, W. D., David, R. J., & Mitsuhashi, H. (2007). From plan to plant: Effects of certification on operational start-up in the emergent independent power sector. *Organization Science*, 18(4), 578-594.

Smart, P., Holmes, S., Lettice, F., Pitts, F. H., Zwiegelaar, J. B., Schwartz, G., & Evans, S. (2019). Open Science and Open Innovation in a socio-political context: knowledge production for societal impact in an age of post-truth populism. *R&D Management*, 49(3), 279-297.

Smolka, K. M., & Heugens, P. P. (2020). The emergence of proto-institutions in the new normal business landscape: dialectic institutional work and the Dutch drone industry. *Journal of Management Studies*, 57(3), 626-663.

Snieder, R., & Larner, K. (2009). The art of being a scientist: A guide for graduate students and their mentors. Cambridge University Press., 75-98.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.

Soluk, J., Kammerlander, N., & Darwin, S. (2021). Digital entrepreneurship in developing countries: The role of institutional voids. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120876.

Spicer, A., & Sewell, G. (2010). From national service to global player: Transforming the organizational logic of a public broadcaster. *Journal of management studies*, 47(6), 913-943.

Stahl, G. K., Angwin, D. N., Very, P., Gomes, E., Weber, I., Tarba, S. Y., ... & Yildiz, H. E. (2013). Sociocultural integration in mergers and acquisitions: Unresolved paradoxes and directions for future research. *Thunderbird international business review*, 55(4), 333-356.

Starr, C. W., Saginor, J., & Worzala, E. (2020). The rise of PropTech: Emerging industrial technologies and their impact on real estate. *Journal of Property Investment & Finance*.

Stinchcombe, A. L. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual review of sociology*, 23(1), 1-18.

Storey, T., & Turner, C. (2014). *Unlocking EU law*. Routledge.

Streeck, W., & Thelen, K. (Eds.). (2005). Beyond continuity: Institutional change in advanced political economies. Oxford University Press.

Stulz, R. M. (2019). FinTech, bigtech, and the future of banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(4), 86-97.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.

Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442.

Suryono, R. R., Budi, I., & Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (FinTech): a systematic literature review. *Information*, 11(12), 590.

- Svatoš, O. (2021). Digitalization in retail banking. In *Architecting the Digital Transformation* (pp. 367-382). Springer, Cham.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of management review*, 34(4), 689-709.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual review of political science*, 2(1), 369-404.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process. OUP Oxford.
- Teigland, R., Siri, S., Larsson, A., Puertas, A. M., & Bogusz, C. I. (Eds.). (2018). The rise and development of FinTech: Accounts of disruption from Sweden and Beyond. Routledge.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.
- Tonkiss, F. (2009). Trust, confidence and economic crisis. *Intereconomics*, 44(4), 196-202.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367.
- Trifonova, S. (2010). Financial Innovations in the Euro area Payment and Securities Settlement Systems. In *Academic and Business Research Institute Conference-Orlando*.
- Tsai, C. H., & Kuan-Jung, P. (2017). The FinTech revolution and financial regulation: The case of online supply-chain financing. *Asian Journal of Law and Society*, 4(1), 109-132.
- Tu, K. V., & Meredith, M. W. (2015). Rethinking virtual currency regulation in the Bitcoin age. *Wash. L. Rev.*, 90, 271.
- Tumėnas, T. (2000). Veiksniai, lemiantys tiesiogines užsienio investicijas į Lietuvą. *Ekonomika*, 52, 131-149.
- Ulyssea, G. (2010). Regulation of entry, labor market institutions and the informal sector. *Journal of Development Economics*, 91(1), 87-99.
- Urbano, D., Aparicio, S., & Audretsch, D. (2019). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: what has been learned?. *Small Business Economics*, 53, 21-49.
- Vaccaro, A., & Palazzo, G. 2015. Values against violence: Institutional change in societies dominated by organized crime. *Academy of Management Journal*, 58: 1075-1101.
- Valcke, P., Vandezande, N., & Van De Velde, N. (2015). The evolution of third party payment providers and cryptocurrencies under the EU's upcoming PSD2 and AMLD4.
- Valuates reports, (n.d.). Global FinTech Market Insights and Forecast to 2028. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://reports.valuates.com/market-reports/QYRE-Othe-2W194/FinTech-market-statista.com>
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization science*, 1(3), 213-219.
- Van Loo, R. (2018). Making innovation more competitive: The case of fintech. *UCLA L. Rev.*, 65, 232.
- Van Zomeren, M., & Spears, R. (2009). Metaphors of protest: A classification of motivations for collective action. *Journal of Social Issues*, 65(4), 661-679.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.
- Vilpišauskas, R., & Nakrošis, V. (2003). Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir ES įtaka [Policy Implementation in Lithuania and the EU Influence]. *Vilnius: Eugrimas*.

Vitola, A., & Senfelde, M. (2015). The role of institutions in economic performance. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 271-279.

Vives, X. (2017). The impact of FinTech on banking. *European Economy*, (2), 97-105.

Vogus, T. J., & Davis, G. F. (2005). Elite mobilizations for antitakeover legislation, 1982–1990. *Social movements and organization theory*, 96-121.

VU TSPMI, (2020). Mažvydas Jastramskis. Vėl krizė, vėl konservatoriai. [žiūrėta 2020-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.tspmi.vu.lt/komentarai/mazvydas-jastramskis-vel-krize-vel-konservatoriai/>

Wandhöfer, R. (2008). The Payment Services Directive: Why the European payments industry needs to prepare for significant implementation challenges. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 2(4), 400-408.

Warner, M., & Weiss Daugherty, C. (2004). 'Promoting the 'Civic' in Entrepreneurship: The Case of Rural Slovakia. *Community Development*, 35(1), 117-134.

Webb, J. W., Khoury, T. A., & Hitt, M. A. (2020). The influence of formal and informal institutional voids on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 504-526.

Weber, K. M., & Schaper-Rinkel, P. (2017). European sectoral innovation foresight: Identifying emerging cross-sectoral patterns and policy issues. *Technological forecasting and social change*, 115, 240-250.

Weigelt, C., & Shittu, E. (2016). Competition, regulatory policy, and firms' resource investments: The case of renewable energy technologies. *Academy of Management Journal*, 59(2), 678-704.

Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125.

Wengraf, T. (2001). Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods. sage.

Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019). The digital banking revolution: how fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Wijen, F., & Ansari, S. (2007). Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory. *Organization studies*, 28(7), 1079-1100.

Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press.

Witt, M. A., & Lewin, A. Y. (2007). Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. *Journal of International business studies*, 38(4), 579-594.

Wojcik D. (2020) Financial and business services: A guide for the perplexed. In: Knox-Hayes J and Wojcik D (eds) *The Routledge Handbook of Financial Geography*. New York: Routledge (forthcoming)

Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2017). Organizational fields: Past, present and future. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 55-74.

World Bank. (2005). *Financial sector assessment: A handbook*. The World Bank.

Wright, A. L., & Zammuto, R. F. (2013). Creating opportunities for institutional entrepreneurship: The Colonel and the Cup in English County Cricket. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 51-68.

Wyrwicka, M. K., & Mrugalska, B. (2017). „Industry 4.0-Towards opportunities and challenges of implementation. *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*, (icpr).

Yap, O. F. (2020). A new normal or business-as-usual? Lessons for COVID-19 from financial crises in East and Southeast Asia. *The European journal of development research*, 32(5), 1504-1534.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Zachariadis, M. (2020). How “Open” Is the Future of Banking? Data Sharing and Open Data Frameworks in Financial Services. *The Technological Revolution in Financial Services. How Banks, FinTechs, and Customers Win Together*, 129-157.

Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. *Financial Innovation*, 2(1), 1-16.

Zelditch, M., & Walker, H. A. (2000). The normative regulation of power. In *Advances in Group Processes* (Vol. 17, pp. 155-178). Emerald Group Publishing Limited.

Zilber, T. B., & Meyer, R. E. (2022). Positioning and fit in designing and executing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(3), 377-392.

Zvolska, L., Palgan, Y. V., & Mont, O. (2019). How do sharing organisations create and disrupt institutions? Towards a framework for institutional work in the sharing economy. *Journal of cleaner production*, 219, 667-676.

Žydyžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams

Curriculum vitae

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas Pavardė JURGITA BUTKEVIČIENĖ
Kontaktai: jurgita.butkeviciene@outlook.com

IŠSIMOKSLINIMAS

Kauno technologijos universitetas

- 2018–2023 Doktorantūros studijos. Tyrimų sritis: Tarptautinis verslas, antreprenerystė, skaitmeninės ekosistemos, institucijos, instituciniai pokyčiai.
- 2015–2017 Vadybos magistras. Strateginės lyderystės studijų programa. Diplomas su pagyrimu.
Magistro tezė: „Antrepreneriškos orientacijos poveikis Lietuvos įmonių eksporto rezultatams“. I vietos apdovanojimas LR ūkio ministerijos geriausių magistro darbų konkurse.
- 1998–2000 Pramonės inžinerijos mokslo magistras. Aprangos ir polimerinių gaminių inžinerijos studijų programa. Diplomas su pagyrimu.
- 1995–2000 Pramonės inžinerijos ir vadybos mokslo bakalauras. Siuvinių inžinerijos pagrindinė studijų programa ir gretutinė vadybos studijų programa.

STAŽUOTĖS UŽSIENIO UNIVERSITETUOSE

- 2021 **Kopenhagos verslo mokykla** (Danija). Institucinis pokytis
- 2019 **Ben Guriono universitetas** (Izraelis). Lyderystė
- 2018 **Henley verslo mokykla** Readingo universitetas (JK). Tarptautinio verslo strategija
- 2016 **Tulūzos verslo mokykla** (Prancūzija). Tarptautinis verslas ir vadyba

TARPTAUTINIAI SERTIFIKATAI

- 2021 FinTech inovacijų proveržis Finansų industrijos aplinkoje, Cambridge Judge Business School
- 2007 Tarptautinės prekybos vadyba, ITM Worldwide (sertifikuota IATTO)

DARBINĖ VEIKLA

- 2017 iki dabar **Cinganta, UAB**. Direktorė. Tarptautinės IT kompanijos veiklos vystymas.
- 2017 iki dabar **Mammona, MB**. Steigėja ir vadovė. Tarptautinio verslo konsultacijos.

- 2019 – 2023 **Kauno technologijos universitetas.** Docentė praktikė. Eksporto operacijos, liet. k.
- 2019 – 2020 **Kauno technologijos universitetas.** Lektorė. Tarptautinis verslas, anglų k.
- 2019 **Lietuvos verslo paramos agentūra.** Ekspertė.
- 2010 – 2017 **Versli Lietuva.** Eksporto departamento direktorė.
- 2002 – 2010 **Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.** Tarptautinės prekybos plėtros vyr. projektų vadovė.
- 2002 – 2003 **Vilkma, UAB.** Gamybės paruošimo skyriaus vadovė.
- 2001 – 2002 **Vilniaus aukštesnioji lengvosios pramonės mokykla.** Lektorė, aprangos gaminių siuvimo technologija.

VISUOMENINĖ VEIKLA

Vilniaus tarptautinė moterų asociacija (angl. *International Women's Association of Vilnius*). Vykdomojo komiteto vadovė, 2018–2020. Narė.

Rotary klubas Lituanica International. Steigėja ir prezidentė, 2020–2021.

Academy of International Business. Tarptautinio verslo tyrėjų ir mokslininkų organizacija. Narė.

Academy of Management. Tarptautinė vadybos mokslo tyrėjų ir mokslininkų organizacija. Narė.

ASMENINIAI GEBĖJIMAI

Lietuvių (gimtoji kalba), anglų (igudęs vartotojas, C1), (pažengęs vartotojas, B2), rusų (pažengęs vartotojas, B2), italų (pažengęs vartotojas, B1), hebrajų (pradedantysis vartotojas, A1, ULPAN 1).

Straipsnių ir mokslinių konferencijų sąrašas

Straipsniai ir knygų skyriai:

1. Straipsnis. Butkevičienė, J.; Sekliuckienė, J. Exploring the institutional pressures that affect international new ventures // *Entrepreneurial business and economics review*. Kraków: Cracow university of economics. ISSN 2353-883X. eISSN 2353-8821. 2022, vol. 10, iss. 1, p. 97-112. DOI: 10.15678/EBER.2022.100107.
2. Straipsnis. Valantiejiene, D.; Butkevičienė, J.; Šmakova, V. Dynamic capabilities in social purpose organisation during critical event: case study analysis // *International journal of disaster risk reduction*. Amsterdam: Elsevier. ISSN 2212-4209. 2022, vol. 78, art. no. 103125, p. 1-11. DOI: 10.1016/j.ijdr.2022.103125.
3. Knygos skyrius. Digital Entrepreneurship and the Global Economy by M. Munoz. A. Silenskyte, J. Butkeviciene, Ch. Dhanaraj. Digital pioneering within institutional voids: how blockchain entrepreneurs rise to the challenge of incomplete policy framework (Peer reviewed). Routledge. 2022
4. Knygos skyrius. Butkevičienė J., Šilenskytė A. Bridging digital and traditional businesses under conflicting institutional pressures: The case of SpectroCoin-Pervesk. Teaching cases on entrepreneurship and innovation. Edward Elgar Publishers. Palgrave MacMillan. Planuojama išleidimo data: 2023
5. Knygos skyrius: Šilenskytė A., Butkevičienė J., Koivunen N. Lympo: the leadership for navigating through blockchain-based business challenges. The Palgrave Handbook of Teaching Social Sustainability in Business Education. Planuojama išleidimo data: 2024

Dalyvavimas konferencijose:

1. 2018 44th Annual Conference of the European International Business Academy Poznanė. Stendinis pranešimas: Butkevičienė J., Sekliuckienė J. The impact of influencing factors on export result of Lithuanian enterprises.
2. 2019 Doctoral Colloquium of the 6th AIB-CEE Chapter Annual Conference „International Business in the Dynamic Environment: Changes in Digitalization, Innovation and Entrepreneurship“ 2019 m. rugsėjo 25 d., Kaunas. Prezentacija: „Effects of Institutional Context on Global Entrepreneurship Strategies“
3. 2020 33rd EBES conference, Madrid, Spain. Butkeviciene, J.; Sekliuckiene, J.. Prezentacija: Evoking active strategic responses of international new ventures to institutional pressures // Abstract at: 33rd EBES conference-program and abstract book, October 7-9, 2020, Madrid, Spain (online/virtual presentation only). Istanbul EBES Publications, 2020. ISBN 9786058004238. p. 93.
4. 2020 1st KEEN forum phd colloquium: artificiality and sustainability in entrepreneurship, Kaunas. Valantiejiene, Dovilė; Butkevičienė, Jurgita;

- Šmakova, Vytautė. Prezentacija: Dynamic capabilities in social purpose organization during critical event: case study analysis // Abstract at 1st KEEN forum phd colloquium: artificiality and sustainability in entrepreneurship, 20 August, 2020, Kaunas, Lithuania: conference proceedings / editors A. Pundzienė, R. Adams. Kaunas: Technologija. ISSN 2669-2090. 2020, p. 58-60. DOI: 10.5755/e01.2669-2090.2020. [M.kr.: S 003]
5. 2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship (ICTE), 24 August 2021, Kaunas. Prezentacija: J. Butkevičienė, M. Gelbūda „Constructing a unique path of the regulator’s technological platform development: the case of European integration through mindful deviation“
 6. 2022 The Academy of International Business, 2022 m. liepos 5-8 d., Miami. JAV. Prezentacija: Butkevičienė, J., Gelbūda, M. Enactment of Industry Specific Institutional Innovation for Global FinTechs'.
 7. 2022 Academy of International Business, 2022 m. liepos 5-8 d., Miami. Panelinė diskusija: „Blockchain technology – a way to bring equity and inclusion to international business processes?“
 8. 2023 Annual Conference of the European International Business Academy, 2023 gruodžio 8-10 d., Oslas. Panelinė diskusija: „Blockchain technology as a transitional tool towards sustainable futures?“
 9. 2023 Academy of International Business, 2022 m. liepos 6-9 d., Varšuva. Prezentacija: Butkevičienė J., Šilenskytė A. Developing Entrepreneurial Competencies In Global, Decentralized, Blockchain-Based Business Ecosystems.

Padėka

Visų pirma, noriu padėkoti mokslinei vadovei prof. dr. Jurgitai Sekliuckienei. Jurgita savo asmeniniu pavyzdžiu parodė profesionalumą ir atsidavimą mokslui ir studijų procesui. Ji visuomet skatino gilintis ir ieškoti atsakymų, semtis žinių tarptautiniuose kontekstuose, motyvavo siekti užsibrėžtų tikslų. Jos kritiškai klausimai ir palaikymas, įgyvendinant doktorantūros tikslus, buvo labai svarbūs mano studijų ir šios disertacijos rengimo procese.

Mano padėka taip pat skirta ir KTU Vadybos ir Antreprenerystės mokslo grupei už savalaikį grįžtamąjį ryšį, rengiant disertaciją, už aplinką, kurioje praktiškai galėjau suprasti institucijų svarbą, stebėti jų veikimą ir vykstančius pokyčius. Dėkoju akademiniams darbuotojams, ypač prof. dr. Astai Punzienei, prof. dr. Robertui Jucevičiui, prof. dr. Monikai Petraitei, recenzentams prof. Dr. Žanetai Gravelines ir prof. dr. Mantui Vilkui, kitiems akademiniams darbuotojams. Taip pat ir doktorantams, su kuriais galėjome diskutuoti apie mokslinius radinius, apie sėkmes ir nesėkmes, kurių bendrystė buvo svarbi. Dėkoju ir kitiems tarptautinio lygio mokslininkams, kuriuos sutikau studijose Danijoje, Izraelyje, Jungtinėje Karalystėje bei tarptautinėse konferencijose ir diskusijos su kuriais buvo svarbios atskirais etapais.

Noriu labai padėkoti dviem ypatingiems mano akademinio pasaulio draugams, kurie padėjo man susiformuoti kaip savarankiškai tyrėjai, savo pavyzdžiu ir bendru darbu mokė tyrimų ir analizės žinių, meistriškumo ir triukų, padėjo vystyti kritiniam mąstymui ir užsispyrimui siekiant aukščiausių standartų. Pirmiausia nuoširdžiai dėkoju prof. dr. Modestui Gelbūdai, su kuriuo praleidome daugybę laiko diskutuodami apie institucinę teoriją, pokyčius ir empirinį lauką. Jo intelektas, pedagoginis meistriškumas, nuolatinis palaikymas ir pasaulinio lygio žinios padėjo man įsisavinti net ir sudėtingiausias sąvokas ir konceptus ir subręsti kaip asmenybei. Taip pat noriu padėkoti dr. Aušrinei Šilenskytei už nuolatinį palaikymą ir paskatinimą nerti į naujų, besivystančių industrijų analizę. Dėkui už nuostabią sinergiją dirbant kartu, už nuotykius konferencijose, už pozityvią ir gerą nuotaiką susidūrus su iššūkiais ir visapusišką palaikymą.

Labai nuoširdžiai dėkoju ir šio tyrimo informantams, be kurių skirto laiko, atvirumo ir patirties nebūtų gimęs šis darbas. Lenkiu galvą už jūsų darbą Lietuvos labui, už patriotiškumą ir momentus, dėl kurių šis tyrimas įgavo prasmę pirmiausia man pačiai.

Taip pat noriu labai padėkoti kolegai, nuolatiniam antrepreneriui ir išradėjui Jayantai Karmakar bei įmonei „Cinganta“ kolektyvui. Jayanta ne tik suteikė visišką laisvę, pasitikėjimą bei praktinį lauką žinioms pritaikyti, bet ir finansinį saugumą šių studijų metu.

Dėkoju draugams, kurie rūpinosi mano emocine ir fizine sveikata. Mano ilgametei draugei medikei Jolitai Astikienei už emocinį palaikymą, Vitalijui Vaikšnoriui ir jo žmonai Irenai už lyderystės pamokas ir fizinę formą ilgomis duomenų rinkimo ir kodavimo valandomis bei draugėms ir kolegėms iš Vilniaus tarptautinės

moterų asociacijos, kad šalia darbo ir mokslinės veiklos galėjau realizuoti save savanorystės veikloje įgyvendinant reikšmingus paramos projektus.

Tačiau labiausiai noriu padėkoti savo šeimai. A.a. mamai, kuri visuomet manimi tikėjo ir paskatino leisti į šią mokslo aukštumų kelionę ir tėčiui už padrąšinimą ir palaikymą. Širdingai dėkoju vyrui Romui, kuris sudarė visas sąlygas, visokeriopą palaikymą ir visuomet buvo šalia. Dėkoju dukroms Gretai, Mildai ir sūnui Arnui, kurie leido suprasti, kas yra svarbiausia gyvenime, kad šalia studijų, darbo, savanorystės, šeima ir vaikai yra prasmingiausia, kas gali nutikti.

Tikiuosi, kad tyrimui skirtas laikas ir šio darbo radiniai bus svarbūs ne tik mokslui, bet ir kuriant Lietuvą bei sėkmingai įgyvendinant net ir ambicingiausius pokyčius šalyje ir už jos ribų.

Priedai

1. priedas. Empirinio tyrimo informantų sąrašas
2. priedas. Antriniai šaltiniai. Dokumentų sąrašas

Viešai neskelbiami duomenų analizės etape naudoti priedai, pateikiami pagal užklausą autoriui:

3. priedas. Diskusijų erdvės ir FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio organizacijų lauko struktūra
4. priedas. Apibendrinti FinTech mokėjimų sektoriaus institucinio pokyčio etapai ir vyraujančios diskusijų erdvės
5. priedas. Aplinkos sąlygos de-institucionalizacijos etapo metu (2004-2011)
6. priedas. Aplinkos sąlygos Proto institucijų metu (2012-2014)
7. priedas. Aplinkos sąlygos institucijų vystymo metu (2015)
8. priedas. Aplinkos sąlygos Institucijų internacionalizacija ir institucinio lauko vystymo metu (2016-2018)
9. priedas. Aplinkos sąlygų suvestinė
10. priedas. FinTech institucinio pokyčio etapai
11. priedas. Rinkos dalyvių diskusijų erdvė de-institucionalizacijos etape (2004-2011)
12. priedas. Reguliacinė diskusijų erdvė proto institucijų etape (2012-2014)
13. priedas. Reguliacinė ir administracinė diskusijų erdvė institucijų vystymo etape (2015)
14. priedas. Administracinė diskusijų erdvė institucijų internacionalizavimo etape (2016-2018)
15. priedas. Informantų identifikuotos institucinio pokyčio dilemos kiekvieno etapo metu
16. priedas. Informantų identifikuotos iššūkiai proto institucijų ir institucijų vystymo metu daugialygiu požiūriu
17. priedas. Politinio noro transformavimas į politinę valią procesas
18. priedas. Regulatoriaus organizacijos transformacija
19. priedas. Kolektyvinis institucinių antreprenerių branduolys
20. priedas. „Kevalas“: Politikos formuotojų ir institucinio antreprenerio ryšys, esant vadovo palaikymui

1 priedas. Empirinio tyrimo informantų sąrašas

Informanto kodas	Interviu trukmė	Pozicija	Sritis
1	2	3	4
Politinė valdžia			
R44	1:55	Aukščiausios grandies vadovas	Ekonomika. Biudžeto ir finansų politika
R55	0:30	Aukščiausios grandies vadovas	Ekonomika. Biudžeto ir finansų politika
R56	1:44	Aukščiausios grandies vadovas	Ekonomika. Biudžeto ir finansų politika
R59	1:07	Ekspertas	Biudžeto ir finansų politika
Vykdomoji valdžia –viešąją politiką formuojančios įstaigos			
R3	3:18	Ekspertas	Finansų rinkų politika
R1	1:57	Aukščiausios grandies vadovas	Finansų rinkų politika
R17	1:19	Aukščiausios grandies vadovas	Investicijų ir inovacijų politika
R19	1:52	Aukščiausios grandies vadovas	Biudžeto ir finansų politika
R32	1:25	Aukščiausios grandies vadovas	Politika ir valstybės reikalai. Biudžeto ir finansų politika
R35	1:17	Ekspertas	Biudžeto ir finansų politika
R37	1:42	Ekspertas	Finansų rinkų politika
R40	0:52	Aukščiausios grandies vadovas	Ekonomikos, inovacijų ir investicijų politika
R41	1:32	Aukščiausios grandies vadovas	Vidaus reikalų politika
R46	1:30	Aukščiausios grandies vadovas	Finansų politika
R91	1:30	Aukščiausios grandies vadovas	Užsienio reikalų politika
R97	0:56	Aukščiausios grandies vadovas	Politika ir valstybės reikalai
Politiką įgyvendinančios įstaigos, agentūros			
R5	1:28	Aukščiausios grandies vadovas	TUI investicijų pritraukimas
R7	1:40	Vidurinės grandies vadovas	FinTech inovacijų skatinimas
R8	1:44	Aukščiausios grandies vadovas	FinTech verslumo ir inovacijų slėnis, ekosistemos skatinimas
R9	1:12	Aukščiausios grandies vadovas	TUI investicijų pritraukimas
Regulatorius ir reguliacinę priežiūrą vykdančios įstaigos			
R2	1:44	Aukščiausios grandies vadovas	Rinkos vystymas, finansinių institucijų priežiūra, licencijavimas
R6	1:47	Aukščiausios grandies vadovas	Rinkos vystymas, grynųjų pinigai, mokėjimų sistemos ir priežiūra
R16	1:33	Aukščiausios grandies vadovas	Finansinių operacijų tyrimai
R31	1:32	Aukščiausios grandies vadovas	Finansinių įstaigų priežiūra
R43	1:38	Aukščiausios grandies vadovas	Rinkos infrastruktūros politikos departamentas
R45	1:00	Ekspertas, operacinis darbuotojas	Mokėjimo sistemų infrastruktūra ir IT architektūra

1	2	3	4
R47	3:08	Aukščiausios grandies vadovas	Mokėjimo sistemų vystymas ir IT architektūra
R48	1:38	Aukščiausios grandies vadovas	Operacijų ir mokėjimo sistemų administravimas
R49	1:19	Aukščiausios grandies vadovas	Operacijų ir mokėjimo sistemų administravimas
R50	1:44	Aukščiausios grandies vadovas	Rinkos vystymas, reguliavimas ir priežiūra
R54	1:40	Aukščiausios grandies vadovas	Žmogiškieji resursai
R60	1:33	Aukščiausios grandies vadovas	Rinkos infrastruktūros politika ir paneuropinių mokėjimų sistemos
R62	2:32	Ekspertas, vidurinės grandies vadovas	Mokėjimo sistemų vystymas ir IT architektūra
R63	2:08	Ekspertas, vidurinės grandies vadovas	Mokėjimo sistemų vystymas ir IT architektūra
R69	1:28	Aukščiausios grandies vadovas	Operacijų ir mokėjimo sistemų administravimas
Rinkos dalyviai - senbuviai ir naujokai, tiekėjai, tarpininkai, investuotojai, klientai			
R4	1:56	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R10	1:20	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R11	1:23	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R12	0:58	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R13	1:41	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas,
R14	1:30	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R15	0:48	Aukščiausios grandies vadovas	Investavimas
R18	1:25	Aukščiausios grandies vadovas	PPTFP ir rizikų valdymas
R20	0:58	Aukščiausios grandies vadovas	Teisinės paslaugos
R25	1:31	Aukščiausios grandies vadovas	Atstovavimas finansinių paslaugų organizacijoms
R27	1:40	Aukščiausios grandies vadovas	FinTech teisinės paslaugos
R29	1:00	Aukščiausios grandies vadovas	Investavimas
R33	1:01	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R57	1:30	Ekspertas	Technologijų vystymas
R58	1:45	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R65	1:30	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R66	1:33	Aukščiausios grandies vadovas	PPTFP ir rizikų valdymas
R68	2:02	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas
R75	1:31	Aukščiausios grandies vadovas	Technologijų vystymas
R81	1:30	Aukščiausios grandies vadovas	Rizikos kapitalas
R82	0:40	Aukščiausios grandies vadovas	Verslo vystymas

2. Priedas. Antriniai šaltiniai. Dokumentų sąrašas

Trumpinys	Tipas	Dokumento pavadinimas arba nuoroda
Lietuvos Respublikos Seimas		
LRS1	Įstatymas	LR mokėjimo įstaigų įstatymas ir susiję dokumentai. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/413f62e05f5711ed9df7cabc9fe34d2f?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=f489e846-0a55-4765-aecd-7f2d04e3afbe
LRS2	Įstatymas	LR Elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas ir susiję dokumentai. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/dbe23950488011e89197e1115e5d8e [žiūrėta 2021-04-30].
LRS3	Įsakymas	LR Teisėkūros pagrindų įstatymas ir susiję dokumentai. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6a358e227ad911edbdcebd68a7a0df7e [žiūrėta 2021-04-30].
LRS4	Nutarimas	Seimo posėdis Nr.17. LR Seimas nutarimas Nr. XIII-82 LR dėl Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4 [žiūrėta 2021-04-30].
LRS5	Stenograma	Lietuvos Respublikos Seimo Posėdžių Stenogramų Rinkinys. Pirmoji Ir Neeilinė Sesijos 2016 m. gruodžio 13 d.–2017 m. vasario 14 d., 17–29 posėdžiai ir iškilmingas minėjimas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lrs.lt/sip/getFile3?p_fid=44007
LRS6	Įstatymas	Lietuvos Respublikos mokėjimų įstatymas, 6 str. (NAUJA REDAKCIJA nuo 2018 08 01, TAR, 2018, Nr. 2018-06727). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=3e7a9e6049e211e8ade598b2394a491d
LRS7	Įstatymas	Lietuvos Respublikos Vartojimo kredito įstatymas, 2010 m. gruodžio 23 d. Nr. XI-1253. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.390016?jfwid=-178ja6x59y
Lietuvos Respublikos Vyriausybė		
LRV1	Nutarimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės 2005 m. rugsėjo 29 d. nutarimo nr. 1050 „Dėl nacionalinio euro įvedimo plano bei Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategijos patvirtinimo“ pakeitimo. 2007 m. balandžio 25 d. Nr. 417. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.296518
LRV2	Nutarimas	Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Nutarimas „Dėl nacionalinio euro įvedimo plano bei Lietuvos visuomenės informavimo apie euro įvedimą ir komunikacijos strategijos patvirtinimo“. 2013 m. birželio 26 d. Nr. 604, Vilnius. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.453080?jfwid=-

LRV5	LRV XVII Vyriausybės programos planas	Lietuvos Respublikos Vyriausybės Nutarimas Nr. 167. „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc
LRV6	Vyriausybės programa	Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės Programa. 2016 m. gruodžio 13 d. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ed6be240c12511e6bcd2d69186780352/asr [žiūrėta 2019-04-30].
LRV7	Vyriausybės programa	Vyriausybės programos įgyvendinimo plano 4.2.11 darbas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/efe9ff4107be11e78352864fdc41e502?fwid=2r1ma9o4
LRV8	Įsakymas	2017 m. FinTech planas (pirmas). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6fe058823ccf11e79eb19446fc7155e9?fwid=q8i88lp51
LRV9	Pasitarimas	2019 m. FinTech plano atnaujinimas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://lr.lt/lt/posedziai/lietuvos-respublikos-vyriausybes-pasitarimas-32 (byla viduje, paspaudus „Klausimo medžiaga“)
LRV10	Ataskaita	Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2019 m. VEIKLOS ATASKAITA. Interaktyvi. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://lr.lt/uploads/main/documents/files/veiklos%20ataskaita%202019.pdf [žiūrėta 2021-03-10].
LRV11	Planas	2020 m. FinTech priemonių planas (atnaujinimas). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Finansiniu%20technologiju%20(FINTECH)%20priemoniu%20planas.pdf
LRV12	Nutarimas	2020 m. spalio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas dėl viešosios įstaigos Pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centro steigimo ir valstybės turto investavimo 2020 m. spalio 28 d. Nr. 1197. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/317ce3e019dc11ebb0038a8cd8ff585f
Finansų ministerija		
FINMIN 1	PPT	Strateginė sesija – LITHUANIA as the European hub for financial services 2018. Prezenciacija
FINMIN 2	PPT	FinTech trends. Quo Vadis, Europe? 2017 m. prezentacija
FINMIN 3	Straipsnis	Paškevičius, Astrauskaitė ir Mitkus, 2020. From Crowdfunding initiative to FinTech hub. Lithuanian case. Pdf.
FINMIN 4	Sąrašas	Darbo grupės finansinių technologijų industrijai Lietuvoje plėtoti posėdis. 2016 m. liepos 28 d. 14 val. Dalyvių sąrašas
FINMIN 5	Įsakymas	Įsakymas. „Dėl darbo grupės finansinių technologijų industrijai Lietuvoje plėtoti sudarymo. 2017m.“
FINMIN 6	Ataskaita	Finansinių technologijų (FinTech) industrijos plėtros Lietuvoje veiksmų plano įgyvendinimo ataskaita. 2017
FINMIN 7	Įrašas socialinėje medijoje	2018-12-20 Nominacija už LB, Finmin ir IL iniciatyvą <i>Apolitical</i> . [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per:

		https://www.facebook.com/finansu.ministerija/posts/573255526421352
FINMIN 8	Naujienos	2018-11-08 Pasaulio FinTech lyderiai Lietuvoje – ką žada 2019 metai? [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/pasaulio-FinTech-lyderiai-lietuvoje-ka-zada-2019-metai?fbclid=IwAR21_z5E4j2LxKYBA_3fRaDzRd9dC53fh3xyPemg9biFRa9xDAS_-FesKIQ
FINMIN 9	Naujienos	2018-11-29 ERPB vadovas: Lietuvai tenka keli rimti iššūkiai, bet ir veriasi galimybės. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/lt/naujienos/erpb-vadovas-lietuvai-tenka-keli-rimti-issukiai-bet-ir-veriasi-galimybės?fbclid=IwAR2KewMxQK5jLXG9pLiEMDVee_nmlgTAeA9456HJrdW-zJChxl-D6XMsoeM
FINMIN 10	Galimybių studija	Naujų tapatybės patvirtinimo priemonių galimybių ir atitikties pinigų plovimo prevencijos tikslams problematika 2019. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Naujos%20tapatybes%20patvirtinimo%20priemonės.pdf
FINMIN 11	Įrašas socialinėje medijoje	2019-01-31 Ministro Šapokos dalyvavimas Paris FinTech Forum. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.facebook.com/finansu.ministerija/posts/595226164224288
FINMIN 12	Įrašas socialinėje medijoje	2019-03-29 ministro Šapokos interviu Nyderlandų žurnalistams (Litechnia). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.facebook.com/finansu.ministerija/posts/624069231339981
FINMIN 13	Galimybių studija	Momentiniai mokėjimai Lietuvoje (n.d.). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/EN_ver/Momentiniai%20mok%C4%97jimai%20Lietuvoje%20-%20standartizavimas%20ir%20pl%C4%97tojimo%20kryptys.pdf
FINMIN 14	PPT	ES Skaitmeninių Finansų Strategija. 2020m.
FINMIN 15	PPT	2020-12-14 Wrap up of 2020: FinTech Scene in Lithuania
FINMIN 16	Sąrašas	2020-01-24 Finansinių technologijų darbo grupės posėdis. Dalyvių sąrašas
FINMIN 17	Sąrašas	2021 Finansinių technologijų darbo grupės posėdis. Dalyvių sąrašas.
FINMIN18	Ataskaita	Finansinių produktų Lietuvos rinkoje vertinimas, sudarant produktų pasiūlos žemėlapi. Galutinė vertinimo ataskaita. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.eca.europa.eu/sites/financial-instruments-conference-vilnius/EN/Documents/Finansiniu%20produktu%20Lietuvos%20rinkoje%20vertinimas.pdf
FINMIN 19	Dokumentas	Ministro paruoštukas „Fintech iniciatyvos chronologija“.
FINMIN 20	Pasiūlymas	Pasiūlymai Lietuvos Respublikos Vyriausybei dėl finansinių technologijų (FINTECH) industrijos plėtros Lietuvoje. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Pasi%C5%ABlymai%20LR%20Vyriausybei%20d%C4%97l%20Fintech%20industrijos%20pl%C4%97tros%20Lietuvoje.pdf

Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba		
FNTT1	Metinė ataskaita	Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnybos veiklos ataskaita pinigų plovimo ir teroristų finansavimo veiklos srityje 2012-2020
FNTT2	Įsakymas	2016 m. lapkričio 30 d. Nr. V-314 Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybos prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl techninių reikalavimų kliento tapatybės nustatymo procesui, kai tapatybė nustatoma nuotoliniu būdu, naudojantis elektroninėmis priemonėmis, leidžiančiomis tiesioginio vaizdo perdavimą, patvirtinimo [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/e45f4270b70011e6aae49c0b9525cbbb/exBBZGniHY
FNTT3	Tinklalapis	FNTT ruošiasi „REVOLUT“ atėjimui: laukiama 10 mln. naujų sąskaitų [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.fntt.lt/lt/naujienos/fntt-ruosiasi-revolut-atejimui-laukiama-10-mln.-naju-saskaitu/3935
FNTT6	Ataskaita	Pinigų plovimo ir teroristų prevencijos ataskaita 2012. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://rm.coe.int/report-on-fourth-assessment-visit-executive-summary-anti-money-launder/16807168d7
FNTT5	Ataskaita	Pinigų plovimo ir teroristų prevencijos ataskaita 2017. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://rm.coe.int/4th-round-mutual-evaluation-of-lithuania-7th-follow-up-report-submitte/168078f377
FNTT4	Ataskaita	Pinigų plovimo ir teroristų prevencijos ataskaita 2018. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://rm.coe.int/summary-moneyval-2018-16-5th-round-mer-lithuania/1680923f15
Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra		
MITA 1	Strateginės diskusijos ataskaita	FinTech komunikacijos strategija. Strateginės diskusijos ataskaita. 2020
MITA2	FinTech veiksmų planas su KPI	2020 M. Priemonių finansinių technologijų (FinTech) industrijos plėtrai Lietuvoje skatinti planas. Projektas
Pinigų plovimo prevencijos kompetencijų centras		
AML1	Apžvalga	Lietuvos banko nuobaudos dėl nusižengimų. Tyrimo apžvalga 2012-2020
AML2	PPT	Pinigų plovimo prevencijos kompetencijos centro koncepcija. Precentacija 2020 m.
AML3	Pozicija	Dėl Lietuvos banko pozicijos dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų teisės naudotis kredito įstaigose atidarytomis banko sąskaitomis patvirtinimo. Lietuvos bankas. 2020 m.
Ekonomikos ir inovacijų ministerija		
EIMIN1	Ataskaita	„KURK Lietuvai“ studija. SVV finansavimo studija, 2012
EIMIN2	Pranešimas	Europos investicinis fondas atrinko naują rizikos kapitalo fondų valdytoją Lietuvoje (2011 rugpjūčio 2). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eimin.lrv.lt/lt/naujienos/europos-investicinis-fondas-atrinko-nauja-rizikos-kapitalo-fondu-valdytoja-lietuvoje
EIMIN3	Ataskaita	Versli Lietuva 2011 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per:

		https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/imported/lt/ataskaitos/VL_Veiklos%20ataskaita_2011.pdf
EIMIN4	Ataskaita	VšĮ „Versli Lietuva“ 2012 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Versli%20Lietuva-%20Veiklos%20ataskaita_2012.pdf
„Investuok Lietuvoje“		
IL1	Straipsnis	Brexit: naujos galimybės Lietuvai pritraukti užsienio investuotojus? [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Brexit-naujos-galimybes-Lietuvai_Investuok-Lietuvoje.pdf
IL2	Analizė	„Investuok Lietuvoje“, 2022. FinTech sektorius Lietuvoje 2021 – 2022 (angl. The FinTech Landscape in Lithuania 2021–2022. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://investlithuania.com/report/FinTech-report-2021-2022/
Užsienio reikalų ministerija		
URM	Sąrašas	Finansinių technologijų darbo grupės posėdis. 2016. Dalyvių sąrašas
Lietuvos bankas		
LB1	Nutarimas	2009 m. gruodžio 24 d. Nr. 238 Lietuvos banko valdybos nutarimas „Dėl Lietuvos banko išduodamų leidimų elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigoms“
LB2	Puslapis	Lietuvos bankas savo interneto svetainėje nuo 2011 m. spalio mėn. viešai skelbia fiziniams asmenims taikomus mokėjimo paslaugų įkainius. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/mokejimo-ikainiai
LB3	Apžvalga	Lietuvos ekonomikos apžvalga, 2012 gegužė 22. Emigracija iš Lietuvos: kryptys ir tendencijos. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/ekonomikos-analize-prognozes/LEA_2012-05_LT_INTARPAS1.pdf
LB4	Apžvalga	Mokėjimo paslaugų įkainiai 2012 metais. Apžvalga. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/leidiniai/mokejimo-paslaugu-ikainiai-2012
LB 5-17	Ataskaita	Lietuvos banko metų ataskaita 2009-2020. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/leidiniai/
LB18	Nutarimas	Lietuvos banko valdybos 2015 m. spalio 29 d. nutarimas Nr. 03-164 „Dėl Lietuvos banko mokėjimo sistemos CENTROLINK veikimo taisyklių patvirtinimo“ (TAR, 2015-11-05, Nr. 2015-17631; 2017-07-03, Nr. 2017-11320; 2017-11-10, Nr. 2017-17679). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.infolex.lt/ta/344125?ref=1
LB19	Nutarimas	Lietuvos banko valdybos 2015 m. gruodžio 22 d. nutarimas Nr. 03-204 „Dėl adresuojamos BIC savininko sutarties Lietuvos banko mokėjimo sistemoje CENTROLINK taisyklių patvirtinimo“ 2015-12-23, Nr. 2015-20365. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/lietuvos-banko-valdybos-nutarimai-1#:~:text=D%C4%96L%20LIETUVOS%20BANKO%20VALDYBOS%202015%20M.%20GRUOD%C5%BDIO%2022,ADRESUOJAMOJO%20BIC%20TUR%C4%96TOJO%20SUTARTIES%20SUDARYMO%20TAISYKLI%C5%B2%20PATVIRTINIMO%E2%80%9C%20PAKEITIMO

LB20	Nutarimas	2015 m. spalio 29 d. Nr. 03-164 Lietuvos banko valdybos nutarimas dėl Lietuvos banko mažmeninių mokėjimų sistemos sepa- mms veikimo taisyklių patvirtinimo. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/79089460840011e5bca4ce385a9b7048?jfwid=bkaxmpi6
LB21	Naujienos	Mokejimų inicijavimo paslauga: gerosios praktikos principai [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/renginiai/sudaryta-galimybe-vadovautis-gerosios-praktikos-principais-teikiant-nauja-mokejimo-inicijavimo-paslauga
LB22	Tinklalapis	EMI ir PI licencijavimo schema. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/en/authorisation-of-electronic-money-institutions
LB23	strategija	2016-06 Nacionalinės mokėjimų strategijos projektas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/mokejimai/konsultacija_del_strategijos.pdf
LB24	Strategija	Nacionalinė mokėjimų strategija, viešosios konsultacijos apžvalga 2016 m. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/uploads/documents/files/musu-veikla/mokejimai/n27462_nms_viesos_konsultacijos_apzvalga.pdf
LB25	Naujienos	Naujienos. „Nuo šiandien gyventojai gali naudotis ribotos kainos būtiniausių mokėjimo paslaugų krepšeliu.“ [žiūrėta 2021-04- 30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/nuo-siandien-gyventojai-gali-naudotis-ribotos-kainos-butiniausiu-mokejimo-paslaugu-krepseliu
LB26	Straipsnis	Momentiniai mokėjimai. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/nauja-era-lietuvos-bankas-per-mokejimo-sistema-centrolink-sudare-galimybe-atlikti-zaibiskus-mokejimus
LB27	Pozicija	2020 m. gegužės 28 d. Lietuvos banko pozicija dėl elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų teisės naudotis kredito įstaigose atidarytomis banko sąskaitomis. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/bankams-gaires-del-saskaitu-elektroniniu-pinigu-ir-mokejimo-istaigoms-atidarymo
LB28	Straipsnis	2022 m. kovo 18 d. Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų įvykdytų mokėjimo operacijų suma ir pajamos išaugo beveik 4 kartus. [žiūrėta 2022-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/elektroniniu-pinigu-ir-mokejimo-istaigu-ivykdytu-mokejimo-operaciju-suma-ir-pajamos-isaugo-beveik-4-kartus
LB29	Pranešimas	Lietuvos banko valdybos sudėtis. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/valdyba
LB30	Tinklalapis	Vartotojų ir finansų rinkos dalyvių ginčai. [žiūrėta 2021-04- 30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/vartotoju-ir-finansu-rinkos-dalyviu-ginciai
LB31	Pranešimas	2022 m. birželio 14 d. Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų sektoriuje – reikšmingas augimas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/elektroniniu-pinigu-ir-mokejimo-istaigu-sektoriuje-reiksmingas-augimas

LB32	Įrašas soc. medijoje	[Informantas]. Įrašas Facebook socialinėje medijoje [žiūrėta: 2022-05-24]
LB33	Naujienos	2018 m. liepos 3 d. „Gausus „Fintech“ įmonių licencijavimo derlius: finansinių technologijų verslas atrado Lietuvos privalumus“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/gausus-fintech-imoniu-licencijavimo-derlius-finansiniu-technologiju-verslas-atrado-lietuvos-privalumus/
LB34	Tinklalapis	2018 m. liepos 3 d. „Potencialiems finansų rinkos dalyviams – nauja licencijavimo procedūrą spartinanti išmanioji priemonė“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/potencialiems-finansu-rinkos-dalyviams-nauja-licencijavimo-procedura-spartinanti-ismanioji-priemone
LB35	Tinklalapis	2018 m. spalio 15 d. Įkurta bandomoji finansinių inovacijų aplinka (Sandbox). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/bandomoji-finansiniu-inovaciju-aplinka-sandbox
LB36	Tinklalapis	2017 m. „Newcomer“ vieno langelio principu veikianti sistema naujiems rinkos dalyviams (angl. <i>Newcomer Programme: single entry point for new market participants</i>) [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/en/newcomer-programme
LB37	Tinklalapis	FinTech RegTech Global Awards 2018 apdovanojimas: Katalizatoriaus apdovanojimas: Lietuvos bankas centrinės bankininkystės [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.centralbanking.com/technology/3711031/catalyst-award-bank-of-lithuania
LB38	Tinklalapis	Lietuvos banko apdovanojimas „Global Impact Award 2020“. Prieiga per: https://www.centralbanking.com/FinTech/7699801/global-impact-award-bank-of-lithuania
LB39	Tinklalapis	CENTROLink, SEPA mokėjimo sistema. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/centrolink
LB40	Nutarimas	Lietuvos banko valdybos nutarimas dėl Lietuvos banko tarpbankinės lėšų pervedimo sistemos, 2001 m. rugsėjo 20 d. Nr. 149. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215874
LB41	Apžvalga	Finansinio stabilumo apžvalga (2012 m.). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/leidiniai/finansinio-stabilumo-apzvalga-2012-m
LB42	Apžvalga	Mokėjimo paslaugų sąnaudų tyrimo apžvalga (2011 m.) [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/leidiniai/mokejimo-paslaugu-sanaudu-tyrimo-apzvalga-2011
LB43	Naujienos	2011-04-29 Vitas Vasiliauskas: bankų paslaugų įkainių ideologiją teks keisti. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/vitas-vasiliauskas-banku-paslaugu-ikainiu-ideologija-teks-keisti
LB44	Nutarimas	Lietuvos banko valdybos nutarimas dėl mokėjimo sistemos Target2-Lietuvos Bankas veiklos taisyklių patvirtinimo, 2007 m. spalio 18 d. Nr. 136. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B88B3C6D8F69

LB45	Naujienos	2011 11 24 „Lietuvos banko valdyba pripažino AB bankas SNORAS nemokiu ir kreipsis į Vilniaus apygardos teismą dėl bankroto bylos iškėlimo. Teismui iškėlus bankroto bylą, bankui visam laikui atšaukiama ir Lietuvos banko išduota veiklos licencija.“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/lietuvos-bankas-atsauke-ab-banko-snoras-veiklos-licencija-kreipsis-i-teisma-del-bankroto
LB46	Naujienos	2013 04 18 „Lietuvos bankas kreipsis į teismą dėl bankroto bylos iškėlimo Ūkio bankui“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lb.lt/lt/naujienos/lietuvos-bankas-kreipsis-i-teisma-del-bankroto-bylos-iskelimo-ukio-bankui-1
Lietuvos bankų asociacija		
LBA1	Taisyklės	LBA (2009), 2p. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lba.lt/lt/banku-klientams/taisykles-ir-sutartys/rekomendacines-mokejimo-paslaugu-teikimo-taisykles
LBA2	Straipsnis	LRT (2020 liepos 31) Oficialu: po pareiktų įtarimų Zalatorius traukiasi iš Bankų asociacijos vadovo pareigų [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1202806/oficialu-po-pareikstu-itarimu-zalatorius-traukiasi-is-banku-asociacijos-vadovo-pareigu
LBA2	Straipsnis	LRT (2021) E. Čipkutė. Apie finansų sektoriaus [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1497627/per-30-metu-lietuvos-banku-transformacija-nuo-taupomosios-kasos-iki-banko-telefone
Europos Parlamentas ir Europos Komisija		
EP1	Direktyva	2002/65/EB (2009 rugsėjo 16 d.). Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl elektroninių pinigų įstaigų steigimosi, veiklos ir riziką ribojančios priežiūros, iš dalies keičianti direktyvas 2005/60/EB ir 2006/48/EB ir panaikinanti direktyvą 2000/46/EB [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: OL L 267, 2009 10 10, p. 7
EP2	Direktyva	2007 m. lapkričio 13 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2007/64/EB dėl mokėjimo pasaugų vidaus rinkoje, iš dalies keičianti direktyvas 97/7/EB, 2002/65/EB, 2005/60/EB ir 2006/48/EB ir panaikinanti direktyvą 97/5/EB [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: OL L 319, 2007 12 5, p. 1 . Direktyva 2007/64/EB buvo priimta 2007 m. gruodžio mėn.
EP3	Direktyva	PSD 2 direktyva. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2015/2366 2015 m. lapkričio 25 d. dėl mokėjimo pasaugų vidaus rinkoje, kuria iš dalies keičiamos direktyvos 2002/65/EB, 2009/110/EB ir 2013/36/ES bei reglamentas (ES) Nr. 1093/2010 ir panaikinama direktyva 2007/64/EB. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32015L2366&rid=1540817215109&from=EN
EP4	Direktyva	2009/110/EB 2009 m. rugsėjo 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl elektroninių pinigų įstaigų steigimosi, veiklos ir riziką ribojančios priežiūros, iš dalies keičianti direktyvas 2005/60/EB ir 2006/48/EB ir panaikinanti direktyvą 2000/46/EB [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: OL L 267, 2009 10 10, p. 7
EP5	Direktyva	Europos parlamento ir Tarybos direktyva 2013/36/ES 2013 m. birželio 26 d. dėl galimybės verstis kredito įstaigų veikla ir dėl riziką

		ribojančios kredito įstaigų ir investicinių įmonių priežiūros, kuria iš dalies keičiama direktyva 2002/87/EB ir panaikinamos direktyvos 2006/48/EB bei 2006/49/EB. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX:32013L0036
EP6	Reglamentas	2009 m. rugsėjo 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 924/2009 dėl tarptautinių mokėjimų Bendrijoje, panaikinančias reglamentą (EB) Nr. 2560/2001 [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: OL L 266, 2009 10 9, p. 11.
EP7	Analizė	FinTech technologijų įtakos ateities finansų sektoriui. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2017-0176_LT.html2017
EP8	Direktyva	Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on the prevention of the use of the financial system for the purpose of money laundering and terrorist financing. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32005L0060
EK1	Žalioji knyga	2012 m. sausio 11 d. Komisijos žaliosios knygos „Integruotos Europos mokėjimų kortele, internetu ir mobiliuoju telefonu rinkos kūrimas“
ECB1	Brošiūra	Vieninga mokėjimų euraiš erdvė. SEPA. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sepa_brochure_2009lt.pdf
ECB2	Statistiniai duomenys	ECB statistiniai duomenys (2011). „European Central Bank - Statistical Data Warehouse“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://a-sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=169.PSS.A.LT.S101.I11.Z00Z.NT.X0.20.Z0Z.Z
BIS	Taisyklės	Basel III reguliacinės taisyklės, atnaujinta versija. (angl. <i>Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems - revised version June 2011.</i>) [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm
Žiniasklaida		
Media1	Straipsnis	Verslo žinios (2012 rugsėjo 26). Bankų surenkami įkainiai viršija patiriamas sąnaudas, rodo Lietuvos banko tyrimas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.vz.lt/archive/article/2012/9/26/banku-surenkami-ikainiai-virsija-patiriamas-sanaudas-rodo-lietuvos-banko-tyrimas
Media2	Straipsnis	Verslo žinios (2013 gegužės 20). Apie mažesnius įkainius bankai tik kalba. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.vz.lt/archive/article/2013/5/20/apie-mazesnius-ikainius-bankai-tik-kalba
Media3	Straipsnis	15min (2013 sausio 22). Lietuvos bankas: 2012 metais teigiamus pokyčius mokėjimo paslaugų rinkoje lėmė auganti konkurencija. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.15min.lt/verslas/naujiena/finansai/lietuvas-bankas-2012-metais-teigiamus-pokycius-mokejimo-paslaugu-rinkoje-leme-auganti-konkurencija-662-299036
Media4	Straipsnis	

Media5	Straipsnis	Lithuanian Tribune (2015 liepos 15). „PayPal Enters the Lithuanian Market“, Lithuania Tribune, July 14, 2015. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://lithuaniatribune.com/paypal-enters-the-lithuanian-market/v
Media6	Straipsnis	Bloomberg (2022 balandžio 28). Danske bank pinigų plovimo skandalas. „Danske in U.S. Settlement Talks on Money Laundering Case“ [žiūrėta 2022-04-30]. Prieiga per: https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-04-28/danske-shelves-dividend-on-outlook-for-money-laundering-fin
Media7	Straipsnis	Verslo Žinios (2019 rugpjūčio 16). „M. Zalatorius apie „PNB banko“ žlugimą: Latvijos bankų sektorius tęsia apsisvalymą“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.vz.lt/rinkos/2019/08/16/m-zalatorius-apie-pnb-banka-zlugima-latvijos-banku-sektorius-tesia-apsivalyma
Media8	Straipsnis	Technologijos.lt. 2011 07 09. „Lietuvoje oficialiai pristatyta pirmoji pasaulyje NFC technologijos pagrindu veikianti mobiliųjų mokėjimų paslauga“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: http://www.technologijos.lt/n/n/technologijos/it/S-20322/straipsnis/Lietuvoje-oficialiai-pristatyta-pirmoji-pasaulyje-NFC-technologijos-pagrindu-veikianti-mobiliuju-mokejimu-paslauga
Media9	Straipsnis	Delfi (2011 vasario 16). „GetJar“ sulaukė dar 25 mln. JAV dolerių investicijų. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.delfi.lt/mokslas/technologijos/getjar-sulauke-dar-25-mln-jav-doleriu-investiciju-42064317
Media10	Straipsnis	Technologijos.lt (2009 gegužės 13). „Interneto naudotojų ir tinklaraštininkų konferencija „Login 2009“: žvilgsnis iš arčiau“ [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: http://www.technologijos.lt/n/n/technologijos/it/straipsnis-7501/straipsnis/Interneto-naudotoju-ir-tinklaraštininku-konferencija-Login-2009:-zvilgsnis-is-arciau
Media11	Straipsnis	Delfi (2016 gegužės 17). „Paysera“ akcija: reklamą atsiunčia banko pavedimu, o jūs už ją susimokate“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.delfi.lt/m360/reklama/paysera-akcija-reklama-atsiuncia-banko-pavedimu-o-jus-uz-ja-susimokate.d?id=71295398
Media12	Pranešimas	BNS (2017 liepos 21). „Swedbank“ ketina įsipareigoti neriboti konkurencijos (patikslintas). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.bns.lt/topic/1912/news/53320143/
Media13	Straipsnis	15 min (2011 rugsėjo 20). „TELE2 ketina „Mokipay“ sistemą įdiegti per kelerius metus.“ [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.15min.lt/verslas/naujiena/mokslas-it/tele2-ketina-mokipay-sistema-idiegti-per-kelerius-metus-1290-170770
Media14	Straipsnis	Verslo Žinios (2010 spalio 28). „Kardus sukryžiuvo „Swedbank“ ir „mokėjimai.lt“ [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.vz.lt/archive/news.php?id=12695209
Media15	Straipsnis	15 min (2016 gegužės 17). Verslininkai pikti: 1 cento dovana virto išlaidomis. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.15min.lt/verslas/naujiena/bendroves/verslininkai-pikti-1-cento-payseros-dovana-ir-reklama-virto-islaidomis-663-628191

Kiti šaltiniai		
KT1	Ataskaita	Transparency International (2014). EU „Presidency anti-corruption scorecard“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.transparency.gr/wp-content/uploads/2014/12/Scorecard-for-Lithuanian-EU-Presidency.pdf
KT2	Straipsnis	Glimstedt (2016). Mokėjimų rinkos reguliavimo pokyčiai. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.glimstedt.lt/publikacijos/mokejimu-rinkos-reguliavimo-pokyčiai/
KT3	Pranešimas	Konferencija „Non-banks in Payment Market: Challenges and Opportunities“ Tomas Kontautas, Partner, Sorainen. Regulatory environment for non-bank psps in the eu: the baltics. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://web.archive.org/web/20160229202504/http://www.lb.lt/darbo-tvarke
KT4	Analizė	EY, 2017 FinTech ecosystem [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/FinTech-ecosystems
KT5	Analizė	EY Global FinTech Adoption Index. Prieiga per: https://www.ey.com/en_lt/ev-global-FinTech-adoption-index
KT6	Pranešimas	Eur-Lex. Brexit: EU-UK relationshipThe United Kingdom withdrew from the European Union on 31 January 2020. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://eur-lex.europa.eu/content/news/Brexit-UK-withdrawal-from-the-eu.html
KT7	Ataskaita	Global Fintech Index 2020 City Ranking Report. 2020. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://findexable.com/global-fintech-index-2020-city-rankings-report-registration/
KT8	Ataskaita	Lietuva: Finansų sistemos apžvalga. 2017 lapkritis. (angl. <i>Lithuania: Review Of The Financial System November 2017</i>). [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.oecd.org/finance/Lithuania-financial-markets-2017.pdf
KT9	Ataskaita	Jaunimo verslumo skatinimas Lietuvoje: prolitikos ir programos apžvalga (angl.: <i>Supporting Youth Entrepreneurship In Lithuania: A Review Of Policies And Programmes</i>), OECD, 2015. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.oecd.org/cfe/leed/Lithuania-Youth-Entrepreneurship.pdf
KT10	Tinklalapis	Audito, Apskaitos, Turto Vertinimo Ir Nemokumo Valdymo Tarnyba. (n.d.) Bankrutuojančių ir bankrutavusių bankų sąrašas. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: http://www.avnt.lt/
KT11	Tinklalapis	Eurostat (2012). Statistika. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/ks-cd-12-001
KT12	Ataskaita	Ryšių reguliavimo tranyba (2014). 2014 m. LR Ryšių reguliavimo tarnybos ataskaita. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.rrt.lt/wp-content/uploads/2018/05/rrt-annual-report-2014-1.pdf
KT13	Nutarimas	Lietuvos Respublikos Konkurencijos Tarybos nutarimas dėl „Swedbank“, AB veiksmų atitikties Lietuvos Respublikos Konkurencijos Įstatymo 7 Straipsnio reikalavimams tyrimo

		nutraukimo. 2018 m. birželio 12 d. Nr. 1S-79. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://kt.gov.lt/uploads/docs/docs/3464_1cb65159214d2c5ee9a4c36259567c48.pdf
KT14	Pranešimas	Sorainen (2016 vasario 03). „Lietuvos bankas atvėrė kelią mokėjimo inicijavimo paslaugoms“. [žiūrėta 2021-04-30]. Prieiga per: https://www.sorainen.com/UserFiles/File/Publications/lt%5B1%5D16.html

UDK 005.332.3+005.5+658.114.8+303.424](043.3)

SL 344. 2023-07-17, * leidyb. apsk. I. Tiražas * egz. Užsakymas * .
Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas
Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas